



Bilde hentet fra Ledernes hjemmeside

Nedbemanningstider – hva påvirker de gjenværende ansattes opplevelse?

Bacheloroppgave (BCR 3100) ved Høyskolen Kristiania, våren 2016



"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger."

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avslutning av våre tre år på studiet HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. På bakgrunn av oljekrisen som preger dagens samfunn valgte vi temaet nedbemanning. Vi har hatt fokus på hvordan gjenværende ansatte opplever en slik situasjon og faktorer som kan påvirke opplevelsen.

Det siste året har vært en utfordrende, men ikke minst en gøy og givende prosess. Vi vil takke vår veileder Kjell Ove Ernes for lærerike veiledningstimer. Han har hjulpet oss med å beholde roen i stressede faser og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger.

Vi vil også gjerne takke biblioteket på skolen for å ha gitt oss god veiledning i løpet av semesteret. Videre må vi takke Sharam Alghasi for hans innspill til intervjuguide. Vi vil selvsagt også takke vår kontaktperson i bedriften for tid og engasjement under hele prosessen, samt alle respondentene for deres deltakelse.

Til slutt vil vi gi en stor takk til de som har hjulpet oss med korrektur og tilbakemeldinger på oppgaven.

21.05.2016, Oslo

202641, 202233, 985433

Ordtelling: 13983

Sammendrag

I denne oppgaven ønsker vi å belyse vår problemstilling: *“Har de gjenværende ansattes positive eller negative opplevelse av nedbemanning en sammenheng med opplevd tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforhold?”*

For å besvare problemstillingen så vi på hvordan faktorene tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforholdet kunne påvirke de gjenværende ansattes opplevelse av nedbemanningen. Vi brukte teori som var relevant innen dette tema og har tatt utgangspunkt i artikkelen “Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign” av Mishra og Spreitzer (1998).

Vi benyttet kvalitativ metode og dybdeintervju for å få en dypere innsikt i de gjenværende ansattes opplevelse av nedbemanningen. Syv ansatte som hadde opplevd nedbemanning ble intervjuet i en utvalgt ingeniørbedrift innen olje- og gassnæringen på Østlandet.

Undersøkelsen vi har gjennomført viser at de gjenværende ansatte i bedriften har både positive og negative opplevelser av nedbemanning. Videre kommer det frem at de fire faktorene i ulik grad kan påvirke opplevelsen av en nedbemanning. Resultatene viser at opplevelsen har størst sammenheng med faktorene tillit og rettferdighet. Respondentenes vurdering indikerte en sammenheng mellom opplevelse og tillit, gjennom kvalitet og mengde på informasjon, samt deres passive eller aktive reaksjon. Dette var med på å støtte opp om deres opplevde tillit til ledelsen, og vi så dermed større grunnlag for at tillit var en påvirkende faktor. Sammenhengen mellom opplevelse og rettferdighet ble i stor grad indikert gjennom respondentenes opplevelse av kriteriene i utvelgelsen. Dette anså mange som urettferdig, selv om det ble vist forståelse for markedssituasjonen. Grunnet omfattende informasjon var det ikke i like stor grad mulig å se en sammenheng mellom opplevelse og myndiggjøring, da informasjonen her var vanskeligere å tolke.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag.....	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Formål med oppgaven	7
1.4 Avgrensning	8
1.5 Oppbygning av oppgaven	8
2.0 Metode.....	10
2.1 Kvalitativ metode	10
2.2 Casestudie og dybdeintervju	11
2.3 Utvalg	11
2.4 Gjennomføring	12
2.5 Transkribering og analyse	13
2.6 Forskningsetikk.....	13
2.7 Kvalitetssikring	14
2.7.1 Validitet og reliabilitet	14
3.0 Teori.....	16
3.1 Omstilling og organisasjonsendring.....	16
3.2 Opplevelse av nedbemanning.....	16
3.3 Kritikk.....	22
4.0 Analyse	24
4.1 Analyse av respondentene	24
4.1.1 Respondent 1	24
4.1.2 Respondent 2	26
4.1.3 Respondent 3	27
4.1.4 Respondent 4	29
4.1.5 Respondent 5	30
4.1.6 Respondent 6	32
4.1.7 Respondent 7	34
4.2 Gjennomgående likheter	35
5.0 Drøfting	38
5.1 Oppsummering av drøfting.....	42
6.0 Kritikk til eget arbeid	44
7.0 Videre forskning	48
8.0 Konklusjon	50
9.0 Litteraturliste.....	53
Vedlegg:	
Vedlegg 1	
Vedlegg 2	

Innledning

1

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Siden sommeren 2014 har det vært et stort fall i den internasjonale råoljeprisen. Selv om råoljeprisen også i tidligere perioder har vist store svingninger, vurderes endringene de to siste årene som spesielt krevende. Prisfallet i seg selv har vært vesentlig. Dette har forekommet over til dels kort tid, fra en snittpris på rundt 115 dollar fatet i 1. halvår 2014 en bunnnotering på under 30 dollar fatet i januar 2016 (E24a). Dette fikk oljeselskapene til å gjennomføre store reduksjoner i både lete-, utbyggings- og vedlikeholdsaktiviteter. Disse reduksjonene har igjen ført til en vesentlig lavere aktivitet i store deler av oljeservice-relatert industri. Dette har nødvendiggjort omfattende nedbemanningsprosesser med tilhørende press på arbeidsmarkedet, der Rogaland fylke har vært sterkest rammet. På det tidspunktet råoljeprisen begynte å stupe, hadde de fleste leverandørene til offshore-næringen opplevd en sammenhengende vekst over flere år med ny-rekrutteringer. Omstillings- og nedbemanningsprosessene har derfor blitt opplevd som ekstra utfordrende for både arbeidsgivere og arbeidstagere (E24b).

I følge DNB Markets er tallet på antall jobber som har blitt kuttet de to siste årene om lag 28000 per januar 2016 (Petro 2016). Denne situasjonen vil videre i oppgaven bli omtalt som *oljekrisen*. På bakgrunn av oljekrisen, anser vi det interessant å undersøke de gjenværende ansattes opplevelse av situasjonen. Med gjenværende ansatte mener vi de personene som ikke blir oppsagt i en nedbemanningsprosess, men som fortsatt er ansatt i bedriften. Opplevelse vil i oppgaven bli brukt som en betegnelse på gjenværende ansattes positive eller negative reaksjoner og følelser (Store Norske Leksikon 2009a).

Oppgaven belyser et dagsaktuelt tema som genererer en rekke utfordrende prosesser knyttet til bedriftens evne til å gjennomføre krevende nedbemanninger som en del av en markedstilpasset omstillingsprosess. Ved å drøfte noen problemstillinger i forbindelse med dette, ønsker vi å tilegne oss relevant kunnskap for vårt fagfelt innen HR og personalledelse. Vi kom frem til det aktuelle tema ved å lese oss opp på forskning knyttet til nedbemanning. Dette ga oss stor interesse for de gjenværende ansattes opplevelse etter en nedbemanningsprosess. I nedbemanningsprosesser er det ofte størst fokus på de som mister jobben, og de gjenværende får mindre oppmerksomhet. Disse anses som heldige. Dette kan være uheldig, da det er de gjenværende som faktisk skal drive organisasjonen videre

(Appelbaum, Delage, Labib og Gault 1997, 285).

Bedriften vi har valgt holder til på Østlandet. Dette er en ingeniørbedrift som i all hovedsak leverer tjenester til olje- og gassnæringen. Denne bedriften har i løpet av de to siste årene gjennomført til dels omfattende nedbemanninger og omstruktureringer. Bedriften var i underkant av 500 fast ansatte ved utgangen av 2013. Frem til våren 2016 har det blitt nedbemannet ca 50 ansatte og ca 100 har sluttet på eget initiativ. Bedriften var derfor en naturlig og interessant samarbeidspartner i dette prosjektet. Grunnet avtale om anonymisering vil ingeniørbedriften heretter bli omtalt som “bedriften”.

1.2 Problemstilling

Bacheloroppgaven er basert på temaet nedbemanning, og ulike faktorer som kan påvirke de gjenværende ansattes opplevelse av den.

Vi har tatt utgangspunkt i Mishra og Spreitzers teori (1998) fra artikkelen “*Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign*”. De foreslår fire ulike faktorer: tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforhold, som kan påvirke gjenværende ansattes opplevelse av en nedbemanning (Mishra og Spreitzer 1998, 568). Med utgangspunkt i denne teorien vil vi undersøke om tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforholdet har påvirkning på de gjenværende ansatte i bedriften vi har valgt.

Mishra og Spreitzers teori (1998) er utgangspunkt for vår problemstilling: “*Har de gjenværende ansattes positive eller negative opplevelse av nedbemanning en sammenheng med opplevd tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforhold?*”

1.3 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å finne ut om de fire faktorene påvirker gjenværende ansattes opplevelse av nedbemanningen. Dette skal vi gjøre ved først å finne ut om hver enkelt ansatt har tillit til ledelsen og om nedbemanningen er opplevd som rettferdig. Dette drøfter vi opp mot om respondentene opplever nedbemanningen som en trussel/mulighet og som konstruktiv/destruktiv. Videre vil vi undersøke om den ansatte har høy grad av myndiggjøring og om eventuell endring i arbeidsforholdet oppleves som positivt eller negativt. Dette drøfter

vi opp mot om vedkommende føler evne til å takle nedbemanningen og om responsen har vært aktiv eller passiv. Vi vil også kartlegge følelsene deres knyttet til nedbemanningsprosessen på egen arbeidsplass. Dette blir gjort med utgangspunkt i Mishra og Spreitzers foreslåtte følelser tilknyttet de ulike reaksjonene. Til slutt blir det drøftet om tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforhold har en påvirkning på de gjenværende ansattes opplevelse av nedbemanningen, herunder deres positive eller negative reaksjoner og følelser.

Videre ønsker vi som et effektmål å bevisstgjøre viktigheten av de ulike faktorene som kan påvirke gjenværende ansattes opplevelse. Vi har også et ønske om at andre kan innhente informasjon og kunnskap fra denne oppgaven. Gjennom dette prosjektet vil resultatmålet være å tilegne oss ny lærdom innenfor et dagsaktuelt fagområde og et tema som er svært viktig for fremtiden. Endringer vil stadig forekomme som følge av en samfunnsutvikling som forventes å stille større krav til raske omstillinger og hyppige markedstilpasninger for bedrifter innenfor en rekke sektorer.

1.4 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense oppgaven til gjenværende ansatte i én ingeniørbedrift innen olje og gass. Vi avgrenset målgruppen vår ved å intervju syv medarbeidere fra én av de mest utsatte avdelingene bestående av ca. 40 ansatte. Det teoretiske rammeverket avgrenset vi ved å bruke de fire faktorene som Mishra og Spreitzer beskriver som påvirkning for opplevelse av nedbemanning.

1.5 Oppbygning av oppgaven

Kapittel 2 omhandler metoddelen. Her presenteres valg av metode, casestudie og dybdeintervju, utvalg, gjennomføring og refleksjon, transkribering og koding, forskningsetikk og kvalitetssikring. Kapittel 3 tar for seg det teoretiske rammeverket. Dette omfatter litteratur som er relevant for å belyse tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforholdet, samt kategorisering av følelser. Kapittelet avsluttes med et kritisk blikk på Mishra og Spreitzers teori. Kapittel 4 omhandler analysen. Her poengteres funn fra hver enkelt respondent. Kapittel 5 inneholder drøfting av hver enkelt respondent opp mot teorien i kapittel 3. Kapittel 6 omhandler et kritisk blikk på prosjektet. Kapittel 7 viser til forslag til videre forskning. Kapittel 8 er siste del av oppgaven. Her presenterer vi vårt analytiske resonnement og konklusjon.

Metode

2

2.0 Metode

Vi vil i dette kapittelet gjøre rede for valg av kvalitativ metode, casestudier og dybdeintervju. Videre presenteres resonnementet som ligger til grunn for utvalg av respondenter, gjennomføring, transkribering og koding. Kapittelet avsluttes med forskningsetikk og kvalitetssikring. Metode handler om å samle inn informasjon og data for å kunne beskrive en sann virkelighet (Jacobsen 2015, 21). Valg av metode blir bestemt på bakgrunn av den informasjonen vi ønsker å få svar på (Jacobsen 2015, 125). I oppgaven skal vi ved bruk av kvalitativ metode undersøke Mishra og Spreitzers teori (1998) om hvordan faktorene tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforhold påvirker de gjenværende ansatte sin opplevelse av nedbemanningen, og vi ønsker å finne ut om deres funn er i samsvar med de resultater vi finner i vår undersøkelse. Det vil dermed være hensiktsmessig å anvende en deduktiv tilnærming, der man først danner forventninger til virkeligheten basert på tidligere teori, for deretter å samle empirisk data og finne ut om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen 2015, 25). Vi undersøker et mindre antall enheter i bedriften og går i dybden for å kunne bedre forstå ansattes opplevelse av nedbemanningen. Vi ønsker å finne ut hvordan faktorene kan påvirke opplevelsen. Derfor vil vi anvende et intensivt undersøkelsesopplegg, der vi går i dybden og undersøker få undersøkelsesenheter og flere variabler. Med dette søker vi en helhetlig og mest mulig “virkelighetsnær” forståelse av ansattes opplevelse av nedbemanningsprosessen. Samtidig vil dette undersøkelsesopplegget øke sannsynligheten for høy intern gyldighet og dermed gi bedre grunnlag for teoretisk generalisering (Jacobsen 2015, 91). Teoretisk generalisering handler om å fremstille teorier om ulike sammenhenger, basert på det man hører, leser eller observerer (Jacobsen 2015, 90). Det er likevel viktig å merke seg at kvalitativ metode kan kritiseres for problematikk knyttet til generalisering. Dette skyldes hovedsakelig representativiteten i utvalget (Jacobsen 2015, 131).

2.1 Kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapen skiller vi mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Da vi har valgt et intensivt forskningsdesign, er en kvalitativ forskningsmetode naturlig å anvende (Jacobsen 2015, 133). Metoden vil gi en nærmere forståelse av virkeligheten, gjennom intervju og dokumentasjon av et mindre antall personer (Askheim og Grenness 2008, 49). Dette vil gi beskrivende data av individers opplevelse og erfaring, som i stor grad egner seg til vår problemstilling (Askheim og Grenness 2008, 12).

2.2 Casestudie og dybdeintervju

På bakgrunn av problemstilling, intensive opplegg og kvalitativ metode velger vi å benytte casestudier som undersøkelsesdesign. Denne metoden er typisk anvendt der man forsker på organisasjoner, hvor man mottar mye informasjon basert på få enheter eller case (Askheim og Grenness 2014, 70). Ved hjelp av case vil vi få en mest mulig “virkelighetsnær” forståelse av situasjonen (Jacobsen 2015, 99). Innsamling av data ved bruk av intervju vil kunne bidra til en omfangsrik og detaljert beskrivelse av virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 135). På bakgrunn av dette resonnementet ble kvalitativt dybdeintervju ansett som tilfredsstillende. Intervjuet er en samtale mellom forsker og respondent, styrt av en intervjuguide som et hjelpemiddel for fremgang og struktur (Askheim og Grenness 2014, 88). Intervjuguiden baseres på oppgavens problemstilling og hovedelementer fra Mishra og Spreitzers teori, deriblant følelser og påvirkningsfaktorer. Vi anvender Mishra og Spreitzers teori (1998). Dette gjorde vi for å styrke begrepsvaliditeten, da deres teori fremstilte faktorer som påvirkende for opplevelse av nedbemanning (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 70). Vi brukte for eksempel 12 ulike lapper som definerte en følelse hver, der vi inviterte respondentene til å velge ut fire følelser som beskrev deres opplevelse av situasjonen. Det ble også forberedt potensielle oppfølgingsspørsmål for å sikre at informasjonen ble samlet inn på likt grunnlag. Videre brukte vi taleopptak for å sikre oss at all informasjon ble registrert og for å holde fullt fokus i intervjusituasjonen. Intervjuene ble gjennomført i bedriftens kontorer. Dette ble ansett som gunstig for at respondentene skulle føle seg trygge i intervjusituasjonen og slik at deres arbeidsdag i minst mulig grad ble forstyrret. Det ble satt av en time til hvert intervju, og lengden varierte fra 20-40 minutter.

2.3 Utvalg

En viktig del av samfunnsforskningen er å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen. Forskeren må definere målgruppen. Dette velges ved å finne ut hvilken målgruppe det skal samles inn data fra. Deretter velges det ut personer som skal delta i undersøkelsen fra den bestemte målgruppen. Vi ønsket en mest mulig statistisk utvelgelse av respondenter, som ville gi oss nødvendig representative data for vår problemstilling (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 103-106). Derfor valgte vi, med hjelp fra vår kontaktperson, tilfeldige respondenter fra en av de mest berørte avdelingene i bedriften. Ved å basere utvalget vårt på gjenværende ansatte nært knyttet til nedbemanningsprosessen, kunne vi i større grad kartlegge fenomenet vi ønsket å undersøke. Da respondentene var fra samme avdeling er forutsetningene deres også likere. På den måten avgrenset vi oppgaven ytterligere. Dette ga

oss et bedre sammenligningsgrunnlag mellom respondenter fra samme miljø. Utover dette ble respondentene tilfeldig valgt ut. Av praktiske årsaker ble antall respondenter begrenset til syv. Potensielle ulemper ved denne beslutningen belyses i kapittel 8. Det hadde vært mer optimalt å intervju flere ansatte som hadde opplevd nedbemanning, men grunnet begrensninger i tid og oppgaveomfang valgte vi å holde oss til syv respondenter.

2.4 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i bedriften sine lokaler. Vi ønsket at respondentene skulle føle at dette var en naturlig og hverdagslig kontekst. Vi hadde på forhånd utarbeidet en tidsplan for intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført på to dager. Under hvert intervju var to av oss til stede, der en intervjuet og den andre noterte. Den tredje startet med transkribering allerede etter første intervju. To av oss rullerte på notering og transkribering, mens den som intervjuet beholdt rollen sin i alle intervjuene. Vi var opptatt av at det personlige møtet med respondentene kunne påvirke objektiviteten i informasjonsbehandlingen. I forkant av intervjuene ble det derfor satt av grundig arbeid med begrepsforståelse for å sikre en felles plattform for tolkning og forståelse. Dette er dog ingen garanti for respondentenes forståelse av begrepene. Vi startet intervjurunden med et pilotintervju, for å få erfaringer med intervjusituasjonen, samt konstruktive tilbakemeldinger på gjennomføringen. Pilotintervjuet utgjør også et av intervjuene som ble brukt til videre analyse. Intervjuguiden innledes med generell informasjon. Først introduserte vi oss selv og temaet, deretter spurte vi respondenten om helt generelle spørsmål. Dette ble gjort for å etablere en viss grad av tillit og trygghet. Etter å ha etablert et slags bekjentskap, gikk vi videre til mer komplekse og detaljerte spørsmål (Jacobsen 2005, 154-156). Sentrale spørsmål ble gjentatt ved flere anledninger for å kunne bekrefte eller avkrefte viktig informasjon, og dermed styrke validiteten i spørsmål og svar (Birkmann og Kvale 2009, 173). Det var viktig for oss å skape en trygg atmosfære for respondentene. Derfor tilbydde vi muligheten om å ta en pause eller unngå å svare på spørsmål. Intervjuene varte i gjennomsnitt 30 minutter. Vi valgte å benytte lydopptak under alle intervjuene for å gi en nøyaktig beskrivelse av respondentenes uttalelser. Bruk av lydopptak ble godkjent av hver enkelt respondent før intervjuet startet. For å styrke reliabiliteten i oppgaven valgte vi å være to personer da vi gjennomførte intervjuene. Dette muliggjorde samtidig at sidemannen kunne komplementere med oppfølgingsspørsmål. Det anses fordelaktig å være to da vi var relativt uerfarne med intervjusettingen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 40). Dette bidro samtidig til et fyldigere inntrykk av hvert intervju. Intervjuobjekter kan påvirkes av forskerens kleskode, kroppsspråk, væremåte og

retorikk (Jacobsen 2015, 242). For å redusere potensielle intervju effekter gjennomførte derfor en og samme person samtlige intervjuer.

2.5 Transkribering og analyse

Analysen starter vanligvis med en transkribering av intervjuene man har gjennomført. Dette er en nøyaktig gjengivelse av det som ble sagt i intervjuet, samt eventuelle atferdsbeskrivelser (Askheim og Grenness 2014, 144). Ved å starte transkriberingen allerede etter første intervju, hadde vi fortsatt informasjonen friskt i minne. Dette bidro til at det var lettere å tyde det som ble sagt i opptakene og dermed få nøyaktig informasjon til videre analyse og tolkning. Etter transkribering analyserte vi informasjonen fra intervjuene. Alle tre jobbet sammen da vi analyserte. Dette gjorde vi for å redusere subjektiv fortolkning, samt styrke validitet og reliabilitet (Askheim og Grenness 2014, 142-143). Samtidig medførte dette at vi kunne diskutere ulike oppfatninger og unngå subjektivitet. Det var kategoriene fra intervjuguiden som ble grunnlag for analyseskjema. Vi plukket ut sentrale funn fra hver respondent og fordelte informasjonen i tilhørende kategori i et skjema. Her brukte vi også fargekoder for å skape en bedre oversikt og etter hvert et mønster (Brinkmann og Kvale 2009, 210). Vi fant imidlertid ut at vi måtte omkategorisere, og dermed ble deler av kategoriene endret i analysen. Dette ble gjort da vi valgte å endre på problemstillingen og fokuset på teori. Til slutt er det viktig å merke seg at når en har sterkt fokus på reliabilitet, kan dette medføre en svekket evne til kreativ tolkning (Brinkmann og Kvale 2009, 250).

2.6 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om å ta hensyn til respondentene, ha fokus på vårt samfunnsmessige ansvar, og være bevisst på egen atferd. Etikk kan forklares som læren om hva som er rett og galt å gjøre i forskningsprosjektet (Askheim og Grenness 2014, 162). Vi har stilt høye etiske krav til dette prosjektet, da temaet generelt erfarer både sårbart og personlig. En skriftlig avtale ble inngått om anonymisering av bedriften, avdelingen og respondentene som har deltatt. Vi har satt tilfeldige tall på respondentene i kodingen slik at tallene ikke overensstemmer med intervjurekkefølgen. Deltagelse er gjort på frivillig basis og all informasjon har blitt behandlet konfidensielt. For å skape en trygghet ble respondentene tydelig informert om dette i forkant. Respondentene ble også gjort oppmerksom på muligheten for å avslutte intervjuet underveis, samt å frastå fra å svare på spørsmål dersom ønskelig.

2.7 Kvalitetssikring

For å sikre kvaliteten på og gyldigheten av funnene og konklusjonen, må funnene drøftes kritisk (Jacobsen 2015, 227). Essensielle temaer omfatter validiteten i undersøkelsen, samt generaliserbarheten til lignende tilfeller. Det vil også være viktig å belyse oppgavens pålitelighet (Jacobsen 2015, 228).

2.7.1 Validitet og reliabilitet

Jacobsen uttrykker at validitet handler om i hvilken grad man oppfatter resultatene riktig. Med dette mener man om det er en sann beskrivelse av virkeligheten, og om sammenhengen mellom virkeligheten og hvordan den oppfattes er reell. Vi snakker her om i hvilken grad forskerens funn og fremgangsmåte beskriver virkeligheten på en riktig måte (Jacobsen 2015, 228). Informasjonen som er innhentet har blitt behandlet med formål om en mest mulig sann og objektiv beskrivelse av virkeligheten. Vi har derfor etterstrebet idealet om et objektivt perspektiv på forskningen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 235).

Reliabilitet kan forklares som påliteligheten til den innsamlede informasjonen i et forskningsprosjekt. Hvilken informasjon man henter inn, nøyaktigheten av den, samt hvordan innhentingene foregår og hvordan den blir behandlet er faktorer som påvirker informasjonens reliabilitet. Reliabilitet handler om at man skal kunne oppnå samme resultat ved undersøkelse av lik gruppe mennesker eller undersøkelse av samme fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 40).

Teori

3

3.0 Teori

Dette kapittelet innledes med en redegjørelse for begrepene *organisasjonsendring* og *nedbemanning*. Deretter presenteres tidligere forskning på fagområdet, da dette er grunnleggende for Mishra og Spreitzers forskning. Dette omfatter hovedsakelig Joel Brockners (1992) og Mishra og Spreitzers (1998) teori.

3.1 Omstilling og organisasjonsendring

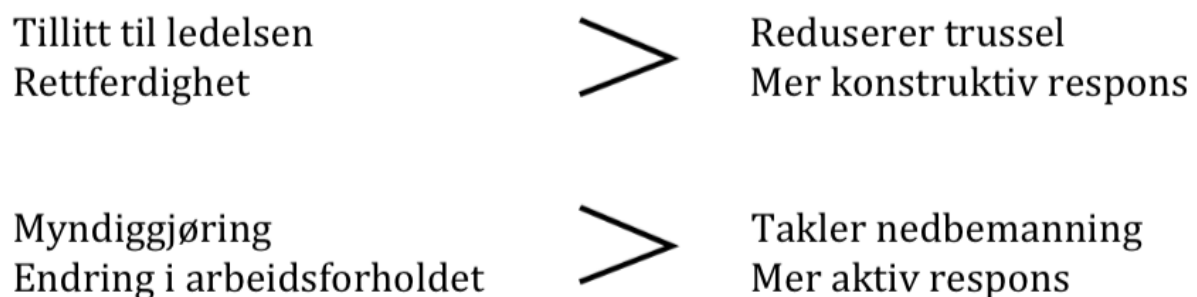
Omstilling og organisasjonsendring har oppstått i et relativt stort omfang i norske bedrifter (Saksvik 2011, 199). Endring og omstilling forstås gjerne som nye ideer, ny teknologi og nye mål. Det kan være ulike grunner til at man har behov for å omstille en bedrift, men som oftest er det snakk om bedriftens behov for å følge samfunnets utvikling (Brochs-Haukedal 2010, 328). Dersom utvikling fører til at etterspørselen i markedet reduseres og usikkerheten øker, vil det ofte være nødvendig å foreta nedbemanning (Nesheim 2013, 223). Med nedbemanning menes en systematisk måte å ”slanke” bedriften. Dette kan for eksempel gjøres ved å lukke avdelinger, redusere antall ansatte eller selge deler av bedriften som ikke lenger har verdi (Judge og Robbins 2012, 528). Slike endringsprosesser kan medføre negative konsekvenser for de ansatte. Nesheim (2013, 225) påpeker blant annet redusert motivasjon, tap av viktige personer i bedriften, frykten for det ukjente samt begrenset produktivitet. På en annen side viser forskning at nedbemanning også kan ha en positiv innvirkning ved at de gjenværende ansatte kan bli motivert, som følge av at de føler seg utvalgt. I følge Morten Eikeland viser forskning at opplevd rettferdighet er en avgjørende faktor som kan føre til blant annet økt motivasjon for gjenværende ansatte i nedgangstider (Eikeland, 2009). Hvordan de ansatte håndterer en nedbemanningsprosess har mye å si for organisasjonens effektivitet og videre utvikling (Brockner 1992, 10).

3.2 Opplevelse av nedbemanning

Brockner skrev artikkelen “Managing the effects of layoffs on survivors” i 1992. Her beskrives de ansattes følelsestilstand etter en nedbemanningsprosess. I følge Brockner (1992, 10) er reaksjoner på nedbemanning varierende, ved at det kan gi både positiv og negativ effekt på de gjenværende ansatte. Han beskriver viktige faktorer som påvirker denne effekten. En av disse er i hvilken grad gjenværende ansatte opplever rettferdighet. Hvorfor nedbemanning oppstår og hvordan den har blitt implementert er avgjørende for opplevd rettferdighet. Endringer i arbeidsforholdet forekommer ofte som følger av en nedbemanning

og er også en viktig faktor som påvirker reaksjonen til de gjenværende ansatte. Disse endringene kan oppfattes som både trusler og muligheter. Arbeidsmengden øker ofte som følger av at det totalt er færre til å utføre arbeidsoppgavene, og dermed forekommer det også endringer i arbeidsinnholdet. Undersøkelser viser at disse endringene kan gi både positive og negative utfall. Potensielle negative konsekvenser omfatter økt arbeidsmengde og dermed økt arbeidspress. Positive effekter kan være mer variasjon og autonomi. Andre forhold som kan påvirke gjenværende ansattes reaksjoner er frykt for fremtidige nedbemanning, samt deres oppfatning av fremtidige karrieremuligheter både innad og utenfor organisasjonen (Brockner 1992, 15-17).

Richard Lazarus har forsket på menneskets reaksjoner i stressende situasjoner og deres måte å reagere på. Lazarus fremstiller to prosesser ved håndtering av stressende situasjoner. Man tar først en vurdering av eventuelle trusler og skader situasjonen kan medføre. Deretter i hvilken grad man har evne til å håndtere den belastende situasjonen (Lazarus 2006, 98). Mishra og Spreitzer har basert sin artikkel på Lazarus teori (2006). De vektlegger *tillit til ledelse* og *opplevd rettferdighet* som essensielle faktorer. I tillegg vurderer de evne og kapasitet til å håndtere nedbemanningen. Her er *myndiggjøring* og *endring av arbeidsforhold* påvirkende faktorer (Mishra og Spreitzer 1998, 567-568). Dette er fremstilt i figur 1.

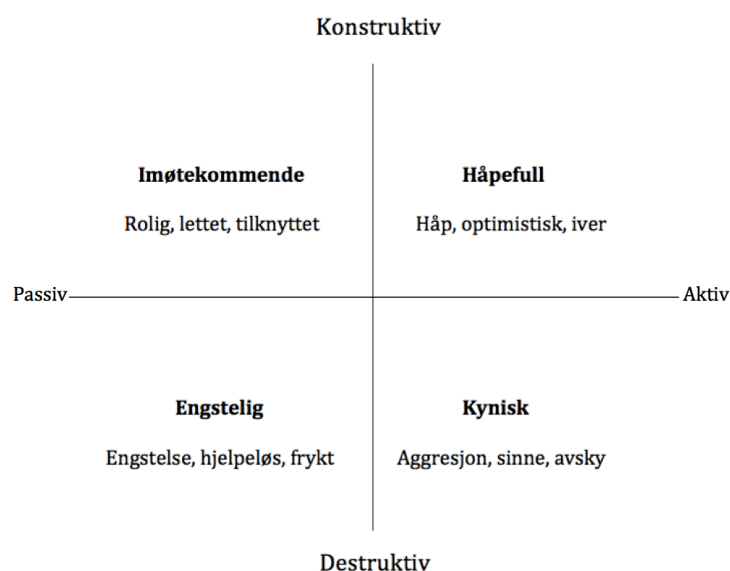


Figur 1: Forholdet mellom påvirkningsfaktorer og reaksjoner (Mishra og Spreitzer 1998, 567-568).

Mishra og Spreitzer omtaler evne og kapasitet til å håndtere nedbemanning som en aktiv eller passiv reaksjon, og opplevd trussel eller mulighet som en destruktiv eller konstruktiv reaksjon. En ser at faktorene tillit og rettferdighet kan påvirke om gjenværende ansatte reagerer konstruktivt eller destruktivt, samt at myndiggjøring og endring i arbeidsforhold kan påvirke om gjenværende ansatte reagerer aktivt eller passivt (Mishra og Spreitzer 1998, 573).

En aktiv respons er sannsynlig dersom den gjenværende ansatte føler han eller hun har ressurser til å takle nedbemanningen. Vedkommende reagerer typisk ved å være deltagende i prosessen. En passiv reaksjon forekommer derimot for dem som ikke føler de har ressurser til å takle nedbemanningen. Typiske reaksjoner i slike situasjoner er å vente på at tiltak skal skje og å vise lite initiativ i situasjonen. Dette påpekes av Rusbult, Farrell, Rogers og Mainous i *Impact of exchange variables on exit, voice loyalty, and neglect: an interactive model of responses to declining job satisfaction*, fra 1988 (sitert i Mishra og Spreitzer 1998, 569-570). Konstruktiv respons beskrives ved at gjenværende ansatte ikke betrakter nedbemanningen som en trussel eller ugunstighet for dem selv. De tenderer derfor til å være mer samarbeidsvillige til å implementere nedbemanningen. En destruktiv reaksjon viser det motsatte. Gjenværende ansatte føler seg gjerne truet og ser potensielle skader ved nedbemanningen. I motsetning til en konstruktiv reaksjon, vil gjenværende ansatte som reagerer destruktivt være mindre samarbeidsvillig i situasjonen (Mishra og Spreitzer 1998, 569).

Som det vises i figuren nedenfor, utgjør aktiv/passiv og konstruktiv/destruktiv fire ulike kategorier: imøtekommende, håpefull, engstelig og kynisk. Kategoriene inneholder ulike følelser. Følelser og reaksjoner defineres i denne oppgaven som de gjenværende ansattes opplevelse av nedbemanningen, som en del av en større reaksjon (Store Norske Leksikon 2016b), og kan delvis måles og uttrykkes i form av intensitet, styrke eller tidslengde (Store Medisinske Leksikon 2016). De ulike kategoriene vil nå bli nærmere forklart.



Modell 1: Archetypes of Survivor Response (Mishra og Spreitzer 1998, 569).

De *imøtekommende* beskrives som passive og konstruktive og at de er rolige, lojale og tilknyttet til organisasjonen. De *håpefulle* er aktive og konstruktive og kjennetegnes ved følelser som håp, spenning og optimisme. Gjenværende som er *engstelige* beskrives som destruktive og passive og har følelser som engstelse, frykt og hjelpeløshet.

Den siste kategorien er den *kyniske* som reagerer aktivt og destruktivt. Følelser som sinne, avsky, bitterhet, raseri og kynisme blir brukt for å beskrive denne reaksjonen (Mishra og Spreitzer 1998, 570-571).

De ulike påvirkningsfaktorene tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforholdet vil nå bli nærmere forklart.

Tillit

Professor Roderick M. Kramer (1999, 571) har gjennomført et omfattende litteraturstudie på begrepet og temaet tillit. Han uttrykker at det finnes utallige definisjoner på tillit og at definisjonene brukes forskjellig i organisasjonsforskning. En definisjon som har hovedfokus på de etiske og sosiale aspektene av tillit, handler om moralsk riktige beslutninger.

Handlingene er basert på etiske prinsipper som beskytter andres rettigheter og interesser (Hosmer 1995, 399). Denne definisjonen indikerer Kaufmann og Kaufmann (2015). De viser til nyere forskning der integritet og moral er egenskaper som ansatte ser på som viktige for en leder. Dersom tilliten mellom leder og ansatte er redusert, vil den ansatte reagere passivt overfor ledelsens forsøk på påvirkning (Kaufmann og Kaufmann 2015, 482). Schindler og Thomas har kommet frem til fem underliggende kjerneelementer som påvirker tillit: konsistens, kompetanse, åpenhet, lojalitet og integritet. Kaufmann og Kaufmann (2015, 483) definerer begrepene over. Integritet handler om at det er en sammenheng mellom det man gjør og de man sier. I undersøkelsen til Schindler og Thomas viste resultatene at integritet og kompetanse er de elementene som er mest kritiske for å oppnå tillitsforhold (Thomas og Schindler 1993, 571). Kompetanse defineres som de ferdigheter og kunnskaper en person innehar (Kaufmann og Kaufmann 2015, 483). Av de gjenværende elementene er det lojalitet og deretter konsistens som følger etter integritet og kompetanse (Thomas og Schindler 1993, 571). Lojalitet defineres som drivkraft og motivasjon til å hjelpe andre. Med konsistens menes å være til å stole på og ha evne til å vite hvordan handlinger utføres på enklest og mest tydelige måte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 483). Til slutt følger åpenhet som siste element som påvirker tillit (Thomas og Schindler 1993, 571). Åpenhet defineres som evnen til å fortelle sannheten og unngå å tilbakeholde informasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 483).

Mishra og Spreitzer beskriver tillit til ledelsen som en viktig faktor da gjenværende ansatte mener ledelsen innehar riktig kompetanse, er til å stole på, er åpne og bryr seg om alle interessentene. Ved redusert tillit til ledelsen øker sannsynligheten for at gjenværende ansatte vil bli motstandere av nedbemanningen eller slutte å arbeide i bedriften. Mishra og Spreitzer hevder at det er en sammenheng mellom tillit og rettferdighet. Når gjenværende ansatte opplever høy grad av tillit, øker også sannsynligheten for opplevd rettferdighet (Mishra og Spreitzer 1998, 568).

Rettferdighet

Det er mye omdiskutert hvordan man kan definere begrepet rettferdighet, og en kan tilnærme seg og forstå begrepet på mange ulike måter. Aristoteles var en av de første til å diskutere begrepet, og han mente rettferdighet var evnen til å utføre like hendelser likt. En mer generell tilnærming av begrepet kan forstås som forhold der individer behandles på en akseptabel måte og i samsvar med moralske prinsipper. En kan også forstå rettferdighet som at alle erverver det de har gjort seg fortjent til (Store Norske Leksikon 2016c). John Rawls er en inspirasjonskilde for filosofer og samfunnsvitere. Han har tatt utgangspunkt i og benyttet den generelle tilnærmingen av rettferdighet som ble nevnt ovenfor (Huseby 2012, 150; Store Norske Leksikon 2016c). Han omtalte rettferdighet som rimelighet og mente at enhver ulikhet, enten den er sosial eller økonomisk, kun er tillatt dersom forskjellen er til fordel for de svakest stilte menneskene i samfunnet (Store Norske Leksikon 2016c). Rawls mente det var to prinsipper om rettferdighet, først og fremst at alle skal ha rett til de grunnleggende friheter som er like for alle. Videre at det skal innføres sosiale og økonomiske ulikheter a) hvis det kun er til fordel for de svakeste i samfunnet og b) bare hvis det er knyttet til stillinger og posisjoner som er åpne for alle (Rawls 2009, 60). I boken "Psykologi i organisasjon og ledelse" skriver Kaufmann og Kaufmann (2015, 239) om en rekke studier om sammenhengen mellom rasjonelle rammeverk og økonomisk teori der man er opptatt av hendelser knyttet til rettferdighet. Dette kalles rettferdighetsvurderinger. Boken viser til et eksempel der arbeidsledigheten har økt og bedriften må redusere lønn som en konsekvens av arbeidsledigheten. Problemstillingen knyttes til at de ansatte opplever urettferdighet, da deres lønn blir redusert. Likevel er dette nødvendig for å effektivisere arbeidsmarkedet. Det man kan spørre seg i ettertid, er hvordan man vil se på bedriften som utførte lønnskutt når markedet er stabilt igjen. I det lange løp vil det være viktig å foreta en rettferdighetsvurdering. Med dette menes om det vil lønne seg å følge markedet med en lønnsreduksjon som kan føre til redusert tillit til ledelsen eller om det vil lønne seg å være opptatt av hva ansatte mener er

rettferdig. Dette anses som jakten på en rettferdig løsning (Kaufmann og Kaufmann 2015, 239). Gjenværende ansatte som har en god opplevelse av nedbemanningen, vil føle seg rettferdig behandlet. Dette vil medføre redusert opplevd trussel av situasjonen og de ansatte kan bli mer samarbeidsvillig i nedbemanningsprosessen (Mishra og Spreitzer 1998, 573).

Myndiggjøring

Myndiggjøring kan forklares ved at ledelsen delegerer ansvar til sine ansatte. Ved myndiggjøring får ansatte arbeide selvstendig og kan dermed føle seg mer ansvarlig for de resultatene og målene som skal nås (Kaufmann og Kaufmann 2015, 320). I en artikkel skrevet av Thomas og Velthouse (1990, 666) er myndiggjøring definert som økt motivasjon for å utføre oppgaver. De identifiserer fire ulike momenter som påvirker opplevd myndighet blant ansatte ved utføring av oppgaver. Disse er påvirkning, kompetanse, mening og selvbestemmelse. Påvirkning beskriver i hvilken grad man har innvirkning i hvordan mål skal nås og hvordan man oppnår ønskede effekter. Kompetanse forklares som hvorvidt man føler seg dyktig og opplever vellykket utførelse av oppgaver. Mening med arbeidet går ut på hvordan man ser verdiene av oppgavens formål i forhold til egne verdier. Selvbestemmelse omhandler om man kan ta ansvar og bestemme over egne handlinger (Thomas og Velthouse 1990, 672-673). Den sistnevnte definisjonen av myndighet inneholder imidlertid ikke fokus på organisasjonens mål og visjoner, og dermed kan myndiggjorte ansatte gå etter egne interesser fremfor organisasjonens (Mishra og Spreitzer 1998, 577-578). Mishra og Spreitzer forklarer viktigheten ved myndiggjøring i en nedbemanningsprosess ved at de gjenværende ansatte vil føle mer personlig kontroll ved høyere grad av myndiggjøring. Dersom de gjenværende ansatte ikke føler seg myndiggjort, vil det være større sannsynlighet for at det vil føre til en følelse av hjelpeløshet og vanskeligheter for å takle nedbemanningsprosessen (Mishra og Spreitzer 1998, 568).

Endring i arbeidsforhold

Endring i arbeidsforholdet kan innebære at ansatte får mindre definerte arbeidsområder. Det kan være et resultat av samfunnsutviklingen eller en langsiktig organisatorisk endring (Parker and Wall 1998, 120). I en teori av Tannenbaum *Promoting team effectiveness*, fra 1996 (siteret i Parker og Wall 1998, 120) påpekes det at hvordan endringen er lagt frem for ansatte er viktig for et vellykket resultat. Mishra og Spreitzer (1998, 568) antar at en positiv opplevelse av endring i arbeidsforholdet vil kunne øke sannsynligheten for å takle nedbemanningen og

føre til en mer aktiv reaksjon på nedbemanningen.

3.3 Kritikk

Gjenværende ansatte blir fordelt i fire kategorier. Det er viktig å være oppmerksom på at de kan ha aspekter eller kjennetegn fra flere av kategoriene. Det er dermed ikke en selvfølge at en gjenværende ansatt utelukkende befinner seg innenfor bare en av kategoriene, men kan ha trekk fra eksempelvis både en kynisk og imøtekommende reaksjon. Man bør også være oppmerksom på at følelsene og reaksjonene kan forandre seg gjennom nedbemanningsprosessen. Dette blir ofte påvirket av ledelsens måte å håndtere situasjonen på (Mishra og Spreitzer 1998, 572). Modellen kan også kritiseres ved at reaksjonene i kategoriene *kynisk* og *engstelig* ikke nødvendigvis trenger å være negativt ladet. En kritisk reaksjon kan være verdifull for ledelsen ved at situasjonen deretter kan tilpasses bedre etter ansattes behov (Amundsen og Kogsvik 2008, 29). En studie knyttet til oppsigelser i nyhetsbransjen, gjort av Brian Ekdale og hans kolleger fra Universitetet i Iowa, har i midlertid gjenkjent det samme mønsteret Mishra og Spreitzer avdekket (Ekdale, Tully og Singer 2015, 388).

Analyse

4

4.0 Analyse

4.1 Analyse av respondentene

I dette kapittelet vil først ta for oss en tolkning av hver enkelt respondent sin opplevelse. Deretter vil vi undersøke hvilke av de fire faktorene tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforholdet som påvirker den gjenværende ansattes opplevelse. Videre vil vi foreta en kort oppsummering av sammenhengen mellom opplevelse og påvirkningsfaktorene for den enkelte respondenten. Våre funn vil til slutt bli fremstilt i en tabell.

4.1.1 Respondent 1

Opplevelse

Følelsene som dominerer hos respondent 1 er: rolig, hjelpeløshet, engstelse, avsky. Tre av følelsene er på den destruktive siden i modellen, som tilsier en negativ opplevelse. Vedkommende er rolig fordi man tenker at det skal gå bra med en selv og bedriften. Hjelpeløshet og engstelse uttrykkes fordi man ikke har påvirkning eller mulighet til å bidra med noe. Respondenten trekker frem avsky fordi situasjonen kunne vært gjort annerledes, men påpeker at ordet avsky kanskje ikke er det rette ordet å bruke. Respondenten har heller ikke deltatt i eller påvirket prosessen, ei heller følt noen form for påvirkningskraft. Dermed tolkes dette som en passiv respons. Videre uttrykkes det at situasjonen verken sees på som en trussel eller som en mulighet, også begrunnet med anledningen til å ta ut pensjon. På spørsmål om evne og kapasitet til å håndtere nedbemanningen uttrykker respondenten at dette ikke har vært et problem, da muligheten for å ta ut pensjon gir en trygghet. Respondenten har opplevd nedbemanning tidligere og uttrykker at dette kan ha påvirket reaksjonen. Vi ser ut i fra dette at vedkommendes trygghet for å ta ut pensjon har påvirket opplevelsen. Likevel tolkes den som negativ grunnet følelsene.

Påvirkningsfaktorer

Tilliten til ledelsen forklares som tilstedeværende, men noe svak grunnet uenighet med utvelgelsen "...jeg mener ansiennitetsprinsippet også skulle vært viktig i prosessen". Likevel synes vedkommende det er viktig å ta hensyn til de yngre da de økonomiske konsekvensene er større for de nyetablerte. Kvaliteten og mengden på informasjon fra ledelsen kunne vært bedre ifølge respondenten, som ikke vil kommentere dette videre. Når vi spør om rettferdighet sier vedkommende at det skulle vært mer frivillighet i bildet, da de kunne "...spurt om det var noen som var villig til å ta ut permisjon". Likevel uttrykkes det forståelse for at dette er

vanskelig å utføre da mange ansatte er knyttet til prosjekter og man må ta hensyn til kunder. Opplevd urettferdighet forklares også av respondenten som at “....det har blitt tatt lite menneskelige hensyn”. Respondenten er i stor grad myndiggjort. Vedkommende sier at arbeidsdagen er fleksibel, men må forholde seg til prosjektets milepæler. Respondenten har ikke opplevd endringer i verken mengde, innhold eller ansvar av arbeidsoppgaver grunnet deltagelse i et prosjekt som har vedvart.

Opplevelse sammenlignet med påvirkningsfaktorer

Den negative opplevelsen kan vi knytte til vedkommende sin lave tillit og reduserte opplevde rettferdighet. En kan også tenke seg at uttalelsen om at det har blitt tatt lite menneskelige hensyn når vedkommende snakket om urettferdig utvelgelse, er en sterk påvirkende faktor for de negative følelsene. Vi ser dermed at lav grad av tillit og rettferdighet er i samsvar med en negativ opplevelse. Til tross for disse negative følelsene er respondenten likevel myndiggjort og kan styre sin egen arbeidsdag i høy grad. Det har heller ikke vært endringer i arbeidsinnhold, som i følge teorien tilsier en positiv opplevelse. Dette kan tenkes å ha en sammenheng med respondentens uttalelse om at det ikke har vært noe problem å takle nedbemanningen. Vedkommende forklarer det derimot med muligheten for å ta ut pensjon. Derfor er det ikke grunnlag for å påstå at respondenten kan takle nedbemanningen grunnet høy grad av myndiggjøring og ingen endring i arbeidsforhold. Samtidig har vedkommende opplevd nedbemanningsprosess tidligere, og det kan tenkes at evnen til å takle nedbemanningen har økt på bakgrunn av dette. Dermed ser man her at det er rettferdighet og tillit som i størst grad samsvarer med respondentens negative opplevelse. Det positive som kommer frem er forklart med tryggheten for å ta ut pensjon, slik at respondenten ikke i like stor grad trenger å bekymre seg. Samtidig forklares følelsene med andre faktorer, som at man ikke har mulighet til å bidra med noe og troen på at alt skal gå bra.

Kort oppsummert ser vi at det er en sammenheng mellom vedkommendes reduserte tillit, opplevd rettferdighet og den negative opplevelsen. Teorien avviker da den negative opplevelsen ikke henger sammen med eksisterende myndiggjøring og endring i arbeidsforhold. Dette er forklart med vedkommendes mulighet til å ta ut pensjon, som gir en trygghet. Altså er tillit og rettferdighet, men også andre faktorer påvirkende for respondentens negative opplevelse.

4.1.2 Respondent 2

Opplevelse

Følelsene respondent 2 uttrykker er håp, optimisme, tilknytning og engstelse. Tre av følelsene er på den konstruktive siden i modellen, som tilsier en positiv opplevelse. Respondenten uttrykker at det er viktig å ha håp uansett hva som skjer, og at man alltid klarer å finne ut av det med jobb og økonomi. Optimisme forklares ved at alt har latt seg løse hittil i livet. Tilknytning beskrives som den kollegiale følelsen til andre medarbeidere, arbeidsmiljøet og jobben. Vedkommende trekker frem engstelse da situasjonen er uavklart, og varsel om permittering og oppsigelse kan komme. Respondenten forklarer også at situasjonen er opplevd som brutal, men nødvendig. Det uttrykkes likevel forståelse for omstendighetene. Respondenten har verken deltatt eller påvirket prosessen, men har kommet med ønsker om hvem man vil å ha med i sin gruppe, samt hvilke ressurser som er nødvendig. Vedkommende har hatt fokus på hva som må gjøres selv for å overleve nedbemanning, fremfor å påvirke prosessen. Dette kan tolkes som til dels aktiv respons. Respondenten opplevde nedbemanningen som en trussel i starten av prosessen, men en mulighet på sikt. Videre fortelles at å takle nedbemanningen er preget av at kolleger og venner må gå, og at "...miljøet blir smullet opp". Til slutt kommer det frem at respondenten ikke har opplevd nedbemanningsprosesser tidligere. På bakgrunn av hovedsakelig positive følelser, forståelse for situasjonen og en grad av aktiv respons, blir respondent 2 sin opplevelse tolket som positiv.

Påvirkningsfaktorer

Tilliten til ledelsen forklares med at den er god. Videre har kvalitet og mengde på informasjon har vært bra og saklig. Når vi spør om opplevd rettferdighet forklarer vedkommende at utvelgelsen har vært brutal og ikke like rettferdig for alle. Samtidig har den blitt annonsert tydelig, og respondenten har forståelse for at det har blitt gjort. Det påpekes at det ikke er noe å klage på ledelsen da det er deres ansvar at bedriften skal overleve. Vedkommende kan i stor grad styre sin egen arbeidsdag og ta egne beslutninger. Dette sees på som høy grad av myndiggjøring. Respondenten forteller at arbeidsmengden har økt betraktelig, men innholdet og grad av ansvar er det samme. Endringene i mengden oppleves som travelt ved at det er mer overtid og lengre dager. Vedkommende er likevel godt vant med travle perioder, og derfor oppleves ikke dette som en trussel.

Sammenheng mellom opplevelse og faktorer

Den positive opplevelsen samsvarer med at respondenten har god tillit til ledelsen. Utvelgelsen er derimot ikke opplevd som særlig rettferdig, til tross for den positive opplevelsen. Dette kan derimot ha en sammenheng med at respondenten opplever situasjonen som brutal. Respondenten har høy grad av myndiggjøring, som er i samsvar med en positiv opplevelse. Arbeidsmengden har økt betraktelig, men respondenten har ikke opplevd dette som en trussel. Likevel trekker respondenten frem andre forklaringer på sine følelser, som viktigheten av å være optimist, godt forhold til kollegaer og jobben, samt en uavklart og usikker situasjon.

Kort oppsummert ser vi dermed at tillit, myndiggjøring og opplevelse av endring i arbeidsforhold er i samsvar med respondentens positive opplevelse, men også at andre elementer spiller inn på opplevelsen.

4.1.3 Respondent 3

Opplevelse

Følelsene respondent 3 trekker frem er hjelpeløshet, engstelse, håp og tilknytning. Disse fordeler seg likt på den konstruktive og destruktive siden i modellen, som tilsier både en negativ og positiv opplevelse. Hjelpeløshet og engstelse forklares ved at vedkommende kan miste jobben. Håp fordi vedkommende ser på dette som en mulighet til å gjøre noe annet i livet. Likevel uttrykkes det at håpet går i bølgedaler. Tilknytning begrunnes med kolleger og arbeidsplassen som betyr mye for vedkommende. Respondenten har ikke deltatt aktivt i nedbemanningen, kun ventet på det som skjer videre. Vedkommende har heller ikke vært med å påvirke situasjonen, da dette uttrykkes som ledelsen sitt ansvar. Likevel sier respondenten “... vi kan jo være med å “prate” og påvirke på den måten, ... som en måte å støtte kolleger og fellesskapet”. Dette oppfattes som en passiv reaksjon på nedbemanningen. Respondenten uttrykker at situasjonen påvirker selvfølelsen negativt og trekker selv frem ordet depresjon til tross for at vedkommende ikke har vært særlig berørt av situasjonen. Selve nedbemanningen sees på som en trussel for stillingen, ved at man kanskje må gå. Respondenten uttrykker å ha vært litt mer på vakt og på tilbudssiden når vi spør om kapasitet eller evne til å håndtere nedbemanningen. Respondenten har opplevd nedbemanningsprosesser tidligere og uttrykker at dette kan ha påvirket reaksjonen her, da vedkommende har erfart at markedet går opp og ned. Likevel har vedkommende sett mørkere på denne situasjonen da det denne gangen har vært mer langvarig. Videre fortelles det at det har vært viktig å kunne tilpasse seg, samt å stå

på som man vanligvis gjør. Respondent 3 sin opplevelse tolkes som negativ på bakgrunn av selvfølelse, mørke syn på situasjonen og opplevd trussel. Dette til tross for at vedkommende hadde både positive og negative følelser.

Påvirkningsfaktorer

På spørsmålet om tilliten til ledelsen uttrykker respondenten at den har vært variert, men at ledelsen har opptrådt profesjonelt og riktig. Respondenten sier at det alltid er for lite informasjonen fra ledelsen, og at "...man vil gjerne vite ting hele tiden". Vedkommende trekker selv frem at utvelgelsen og dens kriterier har vært noe urettferdig, og ansiennitet som en manglende faktor. Likevel vises det forståelse for nedbemanningen, selv med tanke på den kollegiale følelsen av å miste flinke medarbeidere som har vært der i alle år. På spørsmål om vedkommende kan styre sin egen arbeidsdag svares det "i noen grad", men det er begrenset av frister å forholde seg til. Respondenten opplever at innhold i arbeidsoppgavene har endret seg noe. Vedkommende har fått prøve seg på andre oppgaver, grunnet lite aktivitet på eget arbeidsområde. Videre fortelles det at dette har vært helt greit, men samtidig frustrerende til tider. Respondenten forteller at det har vært svingninger i arbeidsmengde og økt ansvar. "...alt i alt har jeg en positiv opplevelse av arbeidsendringen". Til slutt kommer det frem at respondenten ser på endringer i arbeidsforhold som en mulighet til å få prøve seg på andre arbeidsoppgaver og lære seg nye fagfelt.

Sammenheng mellom opplevelse og faktorer

Respondent 3 sin opplevelse er negativ. Dette samsvarer med vedkommendes noe svake tillit og opplevd urettferdighet i utvelgelsen. Likevel vises det forståelse for nedbemanningen, og at ledelsen har opptrådt ryddig og rettferdig, som kan ha sammenheng med de to positive følelsene som dras frem. Myndiggjøringen uttales som noe begrenset, og er dermed i samsvar med den negative opplevelsen. Det er derimot ikke den positive opplevelsen av endringene i arbeidsinnholdet. Respondenten trekker også fram andre elementer som forklaring på sine følelser, deriblant fare for å miste jobben, men samtidig en mulighet for å gjøre noe annet i livet, samt sine følelser for kollegaer og jobben.

Kort oppsummert ser vi at respondentens negative opplevelse i størst grad samsvarer med tillit, rettferdighet og myndiggjøring.

4.1.4 Respondent 4

Opplevelse

Følelsene til respondent 4 er hjelpeløshet, engstelse, frykt og håp. Tre av de er dermed på den destruktive siden i modellen, som tilsier en negativ opplevelse. Hjelpeløshet begrunnes ved at prosessen har vært urettferdig i utvelgelsen og en følelse av å ikke kunne gjøre noe med situasjonen. Engstelse og frykt beskrives som redsel for å stå uten jobb, grunnet økonomiske forpliktelser og knekk i selvfølelsen. Håp er for vedkommende et bevisst valg man tar, ved å innstille seg på at ting kommer til å gå bedre. "...jeg tror man kommer langt med håp på alle plan". Det trekkes frem at vedkommende sin situasjon har vært ekstra vanskelig sammenlignet med andres. Dette forklares med hvordan ledelsen har håndtert situasjonen og markedet som ikke kan påvirkes. På spørsmålet om deltagelse kommer det fram at respondenten ikke har deltatt, men har hatt sine meninger om utvelgelsen uten å formidle dem. Noen ting har blitt sagt fra om, men vedkommende forteller at det ikke har kommet heldig ut. Respondenten forklarer dette ved at fokus har vært på å gjøre en god jobb og prestere i prosjektet. Ut ifra dette sees respondentens respons på som passiv. Respondenten har sett på situasjonen som en trussel for sin stilling. "...Ikke på grunn av mine prestasjoner isolert sett, men relasjoner, ...Trusselen var at jeg ikke ble vurdert riktig". Når vi spør om håndtering av situasjonen, fortelles det at det er viktig å ha en ro over det arbeidet som er utført og at vedkommende har gjort sitt ytterste. Vedkommende forteller om økt arbeidspress og mer stress som en opplevelse av situasjonen. Det kommer fram at respondenten ikke har opplevd en nedbemanning før. Den generelle opplevelsen av situasjonen beskrives som belastende. På bakgrunn av respondentens tre negative følelser, opplevd trussel, økt press og stress, samt belastning, tolkes respondent 4 sin opplevelse av nedbemanningen som negativ.

Påvirkende faktorer

Respondent 4 har i liten grad tillit til ledelsen og forklarer dette med personlige relasjoner. Tilliten er der hos noen ledere. Det uttrykkes at ledelse handler om å bygge hverandre opp og skape positive følelser "...dette er en viktig nøkkelfaktor, ...det er ikke alle som har hatt fokus på dette av mellomlederne". Respondenten synes ikke informasjonen har vært tilstrekkelig. Vedkommende forteller at de har hatt møter på fagplan, men skulle ønske det var flere slike møter. Ikke bare for det informasjonsrelaterte, men også for å skape trygghet. Respondenten drar frem terapi som et behov for å berolige. På spørsmål om rettferdighet forteller respondenten at fremgangsmåten i utvelgelsen har vært håpløs. Dette begrunnes med at alt hviler på én person sin vurdering. Respondenten fremlegger at arbeidsdagen ikke kan styres

selv, grunnet nervøsitet for situasjonen. “...Nedbemanningen har vært med på å avgjøre hvordan jeg styrer arbeidsdagen”. Respondenten forteller at arbeidsoppgavene ikke har endret seg som følge av nedbemanningsprosessen.

Sammenheng mellom opplevelse og faktorer

Faktorene tillit, opplevd rettferdighet og myndiggjøring er her negative og samsvarer dermed med respondentens negative opplevelse. Vedkommende forklarer også en av de negative følelsene med en urettferdig utvelgelse. Arbeidsoppgavene har ikke endret seg, og dermed sees ikke den faktoren på som påvirkende for respondentens opplevelse. Samtidig har ikke vedkommende opplevd nedbemanning før, og det kan tenkes at dette også kan være påvirkende for den negative opplevelsen. Det er også tydelig at dårlige relasjoner til enkelte i ledelsen er en grunn til en negativ opplevelse. Respondenten forklarer også negative følelser med at man ikke kan påvirke situasjonen, og redsel for å miste jobben. Til tross for en dette er vedkommende opptatt av å ha et håp om at ting vil forbedre seg.

Kort oppsummert ser man at respondentens tillit, rettferdighet og myndiggjøring omtales som svært negativt, vi ser dermed at de tre faktorene har en sammenheng med den negative opplevelsen.

4.1.5 Respondent 5

Opplevelse

Følelsene til respondent 5 er rolig, engstelse, lettelse og håp. Tre av de er dermed på den konstruktive siden i modellen, som tilsier en positiv opplevelse. Rolig forklares med at vedkommende ikke har vært bekymret, redd eller lei seg på noen måte. Dette begrunnes med forståelse for situasjonen og at det finnes verre ting enn nedbemanning. Engstelse fordi man ikke vet hvem, hva, hvor mange som må gå, eller om det er en selv som blir berørt. Lettelse da man skjønner at man ikke er en av de utvalgte. Håp da vedkommende vet at det alltid blir bedre. Respondenten har ikke deltatt i nedbemanningsprosessen og heller ikke hatt noe særlig påvirkning, uten om at “...jeg har sagt ifra hvis jeg mener folk ikke gjør en god jobb”.

Vedkommende har heller ikke følt iver til å engasjere seg, men derimot vært konfliktsky. Dette sees derfor på som en passiv reaksjon. Respondenten sier at nedbemanningen ikke oppleves som en mulighet, da man ikke har noen ambisjoner om å komme seg høyere i bedriften. Samtidig har ikke situasjonen blitt oppfattet som en trussel. På spørsmål om kapasitet og evne til å håndtere egen arbeidsdag forklarer vedkommende at man i starten ble

veldig redd, men etter en tid får man erfaring med situasjonen og forståelse for at markedet går opp og ned. Respondenten er helt overbevist om at erfaring fra tidligere nedbemanningsprosesser har påvirket reaksjonen. Vedkommende sin generelle opplevelse av nedbemanningen forklares ved at det ikke ble lagt så mye merke til, da de permitterte ikke har vært til stede. Samtidig har de gjenværende ansatte vært opptatt i egne prosjekter. På bakgrunn av tre positive følelsene, tidligere erfaring med nedbemanning, ikke opplevd trussel og at situasjonen ikke har blitt lagt så mye merke til, tolkes respondent 5 sin opplevelse som positiv.

Påvirkningsfaktorer

Respondent 5 uttrykker nølende tillit til ledelse og sammenligner deres opptreden med et spill. Dette forklares ved at ledelsen fremstiller situasjonen positivt selv om medarbeiderne skjønner realiteten. Samtidig vises det forståelse for tiltakene som gjøres for å bevare bedriften. Dette er med på å styrke tilliten til ledelsen. Kvalitet og mengde på informasjon har vært minimal. Likevel uttrykkes det her også forståelse, da man må ta hensyn til de som er direkte berørt, men at man "...aldri kan få nok informasjon i en bedrift". Vedkommende forteller at informasjonen var verst i starten og drar frem at HR hadde en rotete fremgangsmåte med permitteringsvarsler. Respondenten forteller at informasjon om hvem som er i prosjekter og prosjekters varighet alltid har vært åpen, men plutselig blitt konfidensielt. Vedkommende forklarer videre at dette ga usikkerhet ved at man selv ikke visste hvor lenge man skulle være i et prosjekt. Når vi spør respondenten om utvelgelsen har vært rettferdig, uttrykkes det enighet for hvordan utvelgelsen har foregått. Dette forklares med at man har gått etter kunnskap og evner fremfor ansiennitet, med tanke på fremtiden til bedriften. Respondenten trekker frem at det har vært stor diskusjon i bedriften om kriteriene for utvelgelsen, men det gis ikke uttrykk for at dette er respondentens erfaring. Vedkommende sier også at man ikke vet om hver enkelt utvelgelse har vært rettferdig, da man mangler opplysninger om hvem som har blitt permittert eller sagt opp. Respondenten kritiserer prinsippet om at man skal bli vurdert etter samarbeidsevne, da dette kan være vanskelig å måle. Utvelgelsen ses dermed på som rettferdig, med unntak av et kritisk blikk på vurdering av samarbeidsevne. Vedkommende sier at arbeidsdagen er fleksibel og kan styres selv, ved at man kan komme og gå når man vil. Dermed har respondenten høy grad av myndiggjøring. Vedkommende opplever ikke at arbeidsoppgavene, med tanke på innhold og mengde har endret seg.

Sammenheng mellom opplevelse og faktorer

Opplevelsen til respondenten er alt i alt tolket som positiv. Vi ser likevel at tilliten er nølende, til tross for forståelse for tiltakene som gjøres. Forståelsen blir også brukt som forklaring for hvorfor vedkommende føler seg rolig. Respondenten har opplevd fremgangsmåten til ledelsen som rotete og at informasjon som vanligvis er åpen, plutselig har blitt konfidensiell. Opplevd rettferdighet i utvelgelsen og høy myndiggjøring er derimot i samsvar med den positive opplevelsen. Respondenten sier også selv at den tidligere erfaringen med nedbemanning har påvirket situasjonen positivt. Samtidig blir det trukket frem andre forklaringer på respondenten sin opplevelse, deriblant lettelse da man vet at man ikke er en av de utvalgte samt håp fordi det alltid vil bli bedre.

Her ser vi dermed at rettferdighet og myndiggjøring samsvarer med respondentens positive opplevelse, men også at tidligere erfaring og andre elementer har spilt inn.

4.1.6 Respondent 6

Opplevelse

Følelsene til respondent 6 er engstelse, frykt, lettelse og hjelpeløshet. Tre av følelsene er på den destruktive siden i modellen og tilsier dermed en negativ opplevelse. Engstelse og frykt forklares med at man kan bli sagt opp. Lettelse da vedkommende er i et prosjekt og hjelpeløshet grunnet det dårlige markedet bedriften befinner seg i. Likevel forteller vedkommende at det har vært noen oppturer, men så er man tilbake der man startet. Videre fortelles det at de negative følelsene dominerer utover i prosessen, "...da jeg tror min tur nærmer seg". Vedkommende forteller at det ikke har vært noen sterke reaksjoner, men at de har vært mer tydelige når kjente kolleger har blitt berørt. Respondenten sitter igjen med en generell følelse av at situasjonen har vært guffen og usikker. Samtidig er det en påkjenning for familie når man ikke vet hva fremtiden bringer. Respondenten gir uttrykk for at det ikke er trygt i denne bransjen. Forteller videre at deltagelsen har vært liten og beskriver seg selv som en tilhører på sidelinjen. Lite deltagelse begrunnes som følge av mye jobb. "...Kanskje litt egoistisk?". Respondenten har sett på situasjonen som både trussel for sin stilling, men også en mulighet til å vise seg fra en bedre side. Respondenten har totalt sett positiv opplevelse av endringene. Når vi spør om kapasitet til å håndtere nedbemanningen fortelles det at grunnet mye jobb har det ikke vært tid til å tenke på dette. Det har vært en god metode å håndtere situasjonen på. Respondenten har opplevd nedbemanningsprosesser tidligere. Det har vært en

og annen “dump” i perioder, men aldri i denne skalaen. Det uttrykkes ikke om denne erfaringen har vært påvirkende for opplevelsen. Respondenten sin generelle opplevelse av situasjonen forklares som at vedkommende ikke er så berørt, og det går derfor stort sett greit. Respondentens opplevelse tolkes som negativ på bakgrunn av tre negative følelser, en beskrivelse om situasjonen som guffen og usikker, samt påkjennelse for familien.

Påvirkningsfaktorer

Respondent 6 har full tillit til ledelsen. Kvalitet og mengde på informasjon forklares som bra. Rettferdighet forklares ved at utvelgelsen har vært litt tilfeldig, men “...i det store og hele har det sikkert vært riktig”. Respondenten forklarer dette ved at ansiennitet ikke har blitt tatt høyde for og sammenligner utvelgelsen med en stollek. De som ble plassert i langtidsprosjekter fikk plass på stolen og fikk dermed beholde jobben. Videre uttrykkes det at utvelgelsen har vært litt urettferdig, da ansatte med lengre ansiennitet har blitt permittert fremfor andre med kortere ansiennitet og lik kompetanse. Respondenten kan styre sin egen arbeidsdag så lenge stillingsinstruksen blir fulgt. Dette har ikke endret seg. Dermed oppfattes det at vedkommende har høy grad av myndiggjøring. Når vi spør respondenten om endring i arbeidsoppgaver, fortelles det at arbeidsmengde og ansvar har økt som følge av færre medarbeidere. Innhold derimot er uberørt av prosessen. Vedkommende forteller at det har vært interessant med mer å gjøre, men til tider har det vært litt for travelt.

Sammenheng mellom opplevelse og faktorer

Til tross for negative følelser og negativ opplevelse, har respondenten full tillit. Likevel oppleves utvelgelsen som noe urettferdig, som kan ha sammenheng med en negative opplevelse. Vedkommende har høy grad av myndiggjøring. Arbeidsmengde og ansvar har økt, og dette oppleves som både interessant og travelt. Andre elementer som kan påvirke, forklares med usikkerhet for egen arbeidssituasjon og dårlig arbeidsmarked, men også lettelse for å befinne seg i et vedvarende prosjekt.

Dermed ser vi at det er den noe urettferdige utvelgelsen og i noen grad endring i arbeidsforhold som i størst grad er i samsvar med respondentens negative opplevelse.

4.1.7 Respondent 7

Opplevelse

Følelsene som dominerer hos respondent 7 er håp, hjelpeløshet, rolig og optimisme. Tre av følelsene er på den konstruktive siden i modellen og tilsier dermed en positiv opplevelse. Håp fordi man alltid tror at ting vil endre seg ved at det kommer inn nye jobber. Hjelpeløshet da det dårlige arbeidsmarkedet ligger utenfor egen kontroll og rolig fordi man kan ikke gjøre annet enn å vente på at ting går over. Optimisme forklares ved at man bare må ha troen på at det vil gå greit. Med tiden forteller vedkommende likevel at optimismen har blitt svekket. Videre har respondenten reagert med å være sørgelig og frustrert over situasjonen, "... men går ikke rundt og er frustrert hele tiden". Respondenten uttrykker likevel forståelse for at oljebransjen ikke kan fortsette å stige som den har gjort de siste 15 årene. Respondenten forteller at situasjonen har blitt taklet greit, og vedkommende ser på seg selv som heldig. Respondenten skulle gjerne engasjert seg mer for å forbedre situasjonen, og dette tolkes som et ønske om aktiv respons. Vedkommende har også aktivt skaffet seg mer arbeid for å unngå permitteringsvarsler. Respondenten ser på nedbemanningen som en trussel for sin stilling, som reduserer den positive opplevelsen. Situasjonen ses likevel på som en mulighet på sikt. Vedkommende har opplevd nedbemanning før og tror selv at dette kan ha påvirket opplevelsen av denne situasjonen. Til tross for opplevd trussel for stilling og en sørgelig opplevelse sier vedkommende at nedbemanning ikke sees på som et stort problem. Videre har situasjonen blitt taklet greit, da man vil klare seg uansett. Vedkommende fremstår også som en svært optimistisk person. Ut i fra dette tolkes respondent 7 sin opplevelse av situasjonen som positiv.

Påvirkningsfaktorer

Tilliten beskrives som ganske bra, men respondenten trekker automatisk frem skepsis til utvelgelsen samtidig som det gis uttrykk for en ryddig prosess. Respondenten mener kvalitet og mengde på informasjon kunne vært bedre, men det har forholdsvis vært greit. Vedkommende synes utvelgelsen har vært ganske rettferdig, men kritiserer bruken av karaktersetting. "...synes den biten har vært lurvete". Videre trekker respondenten frem at det har vært mangel på medarbeidersamtale og tilbakemelding. Det gis uttrykk for at dette er urettferdig, "...plutselig får man vite at man ikke er "god nok" etter mange års arbeid, uten at man har fått forvarsel på det". Vedkommende mener at utvelgelsen har vært tilfeldig og at den har blitt brukt som en unnskyldning for å bli kvitt enkelte ansatte. Videre kommer det frem at utvelgelsen ikke har blitt gjort helt "etter boka", da fagforeningen ikke har deltatt slik den

skulle. Respondenten er i stor grad myndiggjort. Dette blir ikke videre utdypet. Vedkommende forteller at verken innhold, mengde eller ansvar har endret seg.

Sammenheng mellom opplevelse og faktorer

Respondentens opplevelse er tolket som positiv. Vi ser også at respondenten svarer relativt positivt om tillit til ledelsen og opplevd rettferdighet. Til tross for dette er det tydelige innvendinger som automatisk kommer frem vedrørende utvelgelsen og dens fremgangsmåte. En kan derfor tenke seg at hvordan ledelsen gjennomfører utvelgelsen kan ha svekket tillit og opplevd rettferdighet. Vedkommende har høy grad av myndiggjøring og kan dermed styre sin egen arbeidsdag. Verken arbeidsinnhold, mengde eller ansvar har endret seg som følge av nedbemanningsprosessen. Dette kan tenkes å ha vært påvirkende faktorer for en positiv opplevelse. Samtidig har vedkommende opplevd nedbemanning før, som også kan ha vært påvirkende for den positive opplevelsen. I tillegg føler respondenten at situasjonen kan takles greit.

Ut i fra dette ser vi at tilliten og rettferdigheten er i noen grad nølende til tross for en positiv opplevelse. Videre er det tydelig at den positive opplevelsen kan ha sammenheng med høy grad av myndiggjøring og at arbeidsinnhold ikke har endret seg. Samtidig kan andre faktorer også ha spilt inn. Vi ser for eksempel at respondenten er en svært optimistisk person, som også kan forklare de positive følelsene. Vi ser dermed at de positive følelsene henger sammen med relativt høy grad av tillit og myndiggjøring, samt vedkommendes generelle positive innstilling.

4.2 Gjennomgående likheter

I analysen kom det frem at fire respondenter har en negativ opplevelse av nedbemanningen, der tre av respondentene hadde en positiv opplevelse. Hos fem av respondentene er tillit i samsvar med opplevelsen, der tre har svak tillit og en negativ opplevelse, og to respondenter har god tillit og en positiv opplevelse. Det samme gjelder også for opplevd rettferdighet, der fem av respondentenes opplevelse samsvarer med rettferdighet eller urettferdighet. I fire av fem tilfeller er opplevelsen negativ og i samsvar med opplevd urettferdighet. Det er også hos fem respondenter samsvar med myndiggjøring og opplevelse av nedbemanningen, der to er negativ, og tre er positiv opplevelse. Den siste faktoren, endring i arbeidsforhold, viser seg å være i samsvar med bare to av respondentene sin opplevelse, der en har negativ opplevelse av både nedbemanningen og endring i arbeidsforholdet, og den andre har positiv opplevelse av

nedbemanning og endring i arbeidsforholdet.

I analysen kommer det frem at alle respondentene nevner andre elementer enn tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforhold som begrunnelse for sine følelser. Deriblant en uklar situasjon og fare for å miste jobben. Samtidig er det flere som trekker frem forståelse for situasjonen, en optimistisk holdning, og at alt vil gå bra. Av fem respondenter som har opplevd nedbemanning før, har tre av dem en negativ opplevelse. Ut i fra dette kan det se ut til at tidligere erfaring med en slik situasjon nødvendigvis ikke påvirker i en positiv retning hos våre respondenter. Likevel uttrykker de fleste av respondentene at denne erfaringen har vært påvirkende for deres opplevelse.

	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 5	Resp. 6	Resp. 7
Opplevelse av nedbemanning	Negativ	Positiv	Negativ	Negativ	Positiv	Negativ	Positiv
Tillit	X	X	X	X			X
Rettferdighet	X		X	X	X	X	
Myndiggjøring		X	X	X	X		X
Endring i arbeidsforhold		X				X	

Tabell 1 viser en oversikt over positiv eller negativ opplevelse og hvilke faktorer som har vært påvirkende for opplevelsen.

Drøfting

5

5.0 Drøfting

I dette kapittelet skal vi drøfte våre funn fra analysen opp mot relevant teori. Vi vil finne ut om det er en sammenheng mellom opplevelse av nedbemanning og påvirkningsfaktorene: tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforholdet. Til slutt vil drøftingen presenteres i en oppsummering.

Tillit og rettferdighet

Mishra og Spreitzer beskriver tillit til ledelsen som en viktig faktor for hvordan man opplever nedbemanningen (Mishra og Spreitzer 1998, 568). En ser at hos fem respondenter er tillit i samsvar med opplevelsen, der tre av de har svak tillit og negativ opplevelse, mens de to andre har positiv opplevelse og høy tillit. Sett i sammenheng med teorien kan en hevde at disse fem respondentenes tilstedeværelse eller fravær av tillit kan være en påvirkende faktor for deres opplevelse av nedbemanningen. Likevel er det to respondenter som ikke viser samsvar mellom tillit og opplevelse, da én har negativ opplevelse og god tillit, og den andre har positiv opplevelse og svak tillit. Det er flere elementer som spiller inn på opplevd tillit, deriblant reaksjon, åpenhet og konsistens. Dersom tilliten mellom leder og ansatte er redusert, vil den ansatte reagere passivt overfor ledelsens forsøk på påvirkning (Kaufmann og Kaufmann 2015, 482). Dette kan sees i sammenheng hos alle respondentene med svak tillit, ved at de også viser en passiv reaksjon på nedbemanningen. I tillegg viser en respondent med høy tillit en aktiv respons, som også kan være i samsvar med denne teorien. En annen respondent med høy tillit viser derimot bare til dels aktiv respons. Sistnevntes respons er likevel en tolkning, da vedkommende selv sier at reaksjonen ikke har vært særlig aktiv, men innrømmer videre å ha påvirket gjennom å komme med innspill og ønsker. Åpenhet og konsistens er også to viktige elementer for å oppnå tillit (Thomas og Schindler 1993, 571). Dette kan kobles med gjenværende ansattes vurdering av kvalitet og mengde på informasjon. Flere av respondentene uttrykker at kvaliteten og mengden på informasjonen ikke har vært optimal og at flere har savnet mer åpenhet fra ledelsen. Dette kan også knyttes til respondentenes beskrivelse av ledelsens måte å utføre nedbemanningen på, og spesielt utvelgelsen. Likevel uttrykker noen av respondentene at de har forståelse for at noe informasjon må holdes konfidensielt. Det er fire av respondentene med svak tillit som viser at de har opplevd kvalitet og mengde på informasjon som ikke tilstrekkelig. Det samme gjelder de tre respondentene med høy grad av tillit, da de opplevde kvalitet og mengde på informasjon som tilfredsstillende. Altså, hos alle respondentene kan man tenke seg at det er en sammenheng mellom åpenhet og tillit, slik som teorien over antar, til tross for at flere viser forståelse for at

åpenhet ikke alltid er like lett å opprettholde i praksis. Videre ser man at kun to av respondentene med positiv opplevelse vurderer informasjonen fra ledelsen som god. Tre av fire respondenter med negativ opplevelse viser svak tillit og ikke tilstrekkelig informasjon. Hos de fem respondentene som viser sammenheng mellom tillit og opplevelse, er det også samsvar med kvalitet og mengde på informasjon. Dette kan være grunnlag for å påstå at åpenhet og konsistens styrker tillit, som igjen kan påvirke en gjenværende ansatt sin opplevelse av nedbemanningen. Det kan likevel ikke sies med sikkerhet at tillit er avgjørende for opplevelsen, da det ikke ble spurt direkte om respondentenes tillit har vært påvirkende for deres opplevelse av situasjonen. Likevel kommer det tydelig frem gjennom spørsmål knyttet til både tillit, reaksjon, åpenhet og konsistens at det kan være en sammenheng mellom respondentens tillit til ledelsen og opplevelse av nedbemanningen.

I Mishra og Spreitzers teori trekkes det fram at det er en sammenheng mellom rettferdighet og tillit. Dersom gjenværende ansatte opplever høy grad av tillit, øker også sannsynligheten for opplevd rettferdighet (Mishra og Spreitzer 1998, 568). Det er likevel kun tre av syv respondenter der en kan se sammenheng mellom dette, og de viser alle svak tillit og svak rettferdighet. Det kommer videre fram i Mishra og Spreitzers teori (1998, 573) at det er en sammenheng mellom opplevd rettferdighet og opplevelse av situasjonen. Det er seks av syv respondenter som uttrykker en urettferdig utvelgelse, men likevel er det bare fire av respondentene som har en negativ opplevelse av situasjonen. Det kan dermed tenkes at opplevd urettferdighet ikke nødvendigvis fører til en negativ opplevelse av en nedbemanning, slik som teorien sier. På en annen side har flere av respondentene også uttrykt negative følelser selv om deres situasjon har blitt tolket som positiv. Tolkningen har vært en subjektiv vurdering ut i fra det totale inntrykket og informasjonen respondentene har bidratt med. Kaufmann og Kaufmanns rettferdighetsvurderinger (2015, 239) kan knyttes opp mot det nåværende arbeidsmarked bedriften befinner seg i, som har ført til nødvendige innsparingstiltak. Til tross for at flere gjenværende ansatte i bedriften viser forståelse for situasjonen og har god kjennskap til oljekrisen, ser man at utvelgelsen har for mange opplevd som urettferdig. Det kan dermed tenkes at når situasjonen har tatt seg opp igjen, vil gjenværende ansatte fortsatt sitte igjen med en følelse av urettferdighet. Det er de gjenværende ansatte som skal drive bedriften videre og sørge for at den holder seg kostnadseffektiv (Brockner 1992, 10). Det er derfor viktig å ta hensyn til rettferdighetsvurderinger. Det kan være grunnlag for å påstå at opplevd urettferdighet fører til

en negativ opplevelse av situasjonen, da fem av våre respondenter uttrykker opplevd urettferdighet, til tross for forståelse for markedssituasjonen.

Myndiggjøring og endring i arbeidsforholdet

Mishra og Spreitzer hevder at myndiggjøring hos gjenværende ansatte kan føre til en bedre opplevelse av nedbemanningen. Dermed kan lav grad av myndiggjøring kan føre til en mer utfordrende håndtering av situasjonen (Mishra og Spreitzer 1998, 568). Det er fem av syv respondenter som har en sammenheng mellom myndiggjøring og opplevelse av nedbemanningen, der to har negativ og tre har positiv opplevelse. Det kan dermed tenkes at enten lav eller høy grad av myndiggjøring er en påvirkende faktor hos de fem respondentenes opplevelse av nedbemanningen. Det kommer videre fram i teorien at lav grad av myndiggjøring kan gi en følelse av hjelpeløshet (Mishra og Spreitzer 1998, 568). Dette bekreftes hos våre to respondenter som har en negativ opplevelse og lav grad av myndiggjøring, ved at de også har valgt ut hjelpeløshet som en av sine fire følelser. På en annen side ser man at tre respondenter har høy grad av myndiggjøring, men likevel også hjelpeløshet som en av sine følelser. Det er dermed rimelig å si at man kan føle hjelpeløshet uavhengig av myndiggjøring ut fra de ovennevnte respondentene. Som teorien sier kan myndiggjøring påvirke hvordan man håndterer situasjonen (Mishra og Spreitzer 1998, 573). Det er likevel vanskelig her å se en sammenheng hos respondentene, da de hadde problemer med å gi et konkret svar på spørsmålet om evne og kapasitet til å håndtere situasjonen. Dette er kritikk til gjennomføring av intervju, da man hos noen respondenter burde vært tydeligere på oppfølgingsspørsmålet. På bakgrunn av dette er det dermed ikke grunnlag for å påstå om myndiggjøring og håndtering av situasjonen kan ha en sammenheng slik som teorien sier. Det er mulig at dersom en hadde hatt tydeligere informasjon om respondentens håndtering av situasjonen, kunne det vært med på å indikere om myndiggjøring er en påvirkende faktor for hvordan de gjenværende ansatte har opplevd nedbemanningen. Hvorvidt respondentene opplever at de kan styre sin egen arbeidsdag kan tenkes er en subjektiv vurdering av hver enkeltperson. Til tross for en tilsynelatende sammenheng hos fem respondenter, kan det dermed være vanskelig å bruke svarene som argument for om myndiggjøring har en betydelig påvirkning for opplevelsen. Dette kan tenkes å være grunnet mangel på spørsmål om rammene rundt det å kunne styre sin egen arbeidsdag.

I følge Brockner er endringer i arbeidsforholdet ofte en konsekvens av nedbemanning og en påvirkende faktor for gjenværende ansattes opplevelse (Brockner 1992, 15-17). Blant

respondentene er det tre som har opplevd endringer i arbeidsforholdet, men det er bare hos to av dem det kan sees en sammenheng mellom opplevd endring og opplevelse av nedbemanning. Ofte fører nedbemanning til at arbeidsmengden øker, da det er færre til å utføre arbeidsoppgavene. Dette kan videre føre til endringer i arbeidsinnholdet (Brockner 1992, 15-17). En ser at hos tre av respondentene som har opplevd endring i arbeidsforholdet, har alle fått økt mengde, men kun én av de uttrykker også opplevd endring i innhold. Brockner hevder videre at disse endringene kan oppleves som både positive og negative (Brockner 1992, 15-17). Av de respondentene der det er en sammenheng mellom opplevd endring og opplevelse av nedbemanning, har en av dem en positiv opplevelse, og den andre en negativ opplevelse. Likevel er det vanskelig å tolke tydelig om endringene i arbeidsforholdet oppleves som positivt eller negativt. Dette da flere av respondentene uttrykker både at det har vært for travelt til tider, men samtidig at endringene har vært spennende eller blitt sett på som en mulighet. Grunnet få respondenter som har opplevd endring i arbeidsforholdet, kan det være lite grunnlag for å si at denne faktoren er påvirkende for opplevelse. Samtidig er det grunn til tro at hos to av tre respondenter vil denne faktoren være påvirkende for deres opplevelse. Av dem som ikke har opplevd endring i arbeidsforholdet er det relativt jevnt fordelt ved at tre har negativ opplevelse og to har positiv opplevelse. Man ser dermed at ingen endring nødvendigvis heller ikke gir en positiv opplevelse. Mishra og Spreitzer (1998, 568) mener at sannsynligheten for at de gjenværende ansatte vil få en mer aktiv respons på nedbemanningen øker dersom endringene i arbeidsforholdet oppleves som positive. Respondenten med positiv opplevelse av endringene har ikke deltatt aktivt, men innrømmer å ha kommet med ønsker om hvem som skal delta i egen gruppe. Brockner (1992, 15-17) mener at dersom man opplever variasjon og autonomi, kan dette medføre en positiv opplevelse av endringene. Den av respondentene som opplevde endring i arbeidsinnhold, uttrykker at endringene totalt sett er positive da det har gitt mulighet for å prøve seg på andre områder. De tre respondentene som opplevde endring i arbeidsforholdet, uttrykte også myndiggjøring i forskjellig grad. En kan dermed se en sammenheng med opplevd endring i arbeidsforhold og autonomi. Likevel er det også her viktig å merke seg at det var vanskelig å tolke graden av myndiggjøring. Videre mener Brockner at økt arbeidsmengde kan medføre økt arbeidspress (Brockner 1992, 15-17). Av de respondentene som har opplevd endring i arbeidsmengde, kommer det ikke frem at det har ført til økt press. Det kan tenkes at det i en organisasjon alltid vil foreligge en del «skjult» og ubenyttet arbeidskapasitet som blir synlig i forbindelse med omstruktureringer og endringsprosesser. Dette kan forklare hvorfor en nedbemanningsprosess, der færre ansatte

fører til økt arbeidspress, ikke nødvendigvis vil oppleves som en tilsvarende økt belastning fra den enkelte arbeidstagers side. Likevel har én av respondentene som ikke opplevde noen endring i arbeidsmengde uttrykt at nedbemanningen har ført til økt arbeidspress. En ser dermed at man kan oppleve økt arbeidspress uten at det er begrunnet i økt arbeidsmengde.

5.1 Oppsummering av drøfting

På bakgrunn av analyse og drøfting av alle respondentene, ser vi at fire av dem totalt sett har en negativ opplevelse og tre en positiv opplevelse. Man ser at tillit hos fem respondenter kan være en påvirkende faktor for opplevelsen av nedbemanningen, som også kommer frem gjennom deres reaksjon, samt opplevd åpenhet og konsistens. Dette til tross for at det ikke var direkte spørsmål om tilliten har påvirket deres opplevelse av nedbemanningen. Videre ser man at fem respondenter viser en sammenheng mellom opplevd rettferdighet og opplevelse av nedbemanningen. Dette kan være knyttet til deres argumenter for urettferdig utvelgelse, selv om de har forståelse for markedssituasjonen. Myndiggjøring viser en sammenheng med opplevelse av nedbemanning hos fem respondenter. Det var imidlertid her vanskelig å finne en sammenheng, da deres mulighet til å styre egen arbeidsdag var oppfattet ulikt av respondentene. Dette gjorde tolkningen noe vanskelig. I tillegg var informasjonen om deres håndtering av situasjonen noe utydelig, som kan forklares med dårlig eller fraværende oppfølgingsspørsmål. Det var kun to respondenter som viste sammenheng mellom endring i arbeidsforholdet og opplevelse av nedbemanning. Det var vanskelig å se en sammenheng her, da respondentene så på endringen som både travel og spennende. Samtidig var det kun to respondenter som ble berørt av endringer i arbeidsforhold. Likevel kom det tydelig fram at dette hadde en påvirkning på opplevelsen for de to som opplevde endringen.

Kritikk til eget arbeid

6

6.0 Kritikk til eget arbeid

I denne delen vil vi gjøre rede for begrensninger i oppgaven. Dette innebærer svakheter ved metoden, kvalitetssikring og etiske hensyn.

For det første kan vi kritisere utvalget vårt. En av respondentene vi intervjuet er i en alder der det er mulig å ta ut pensjon. Dette kan ha påvirket resultatene våre, da denne muligheten gir en trygghet i situasjonen. Svarene var derfor preget av dette, og det å miste jobben ville ikke medføre store konsekvenser for vedkommende. Vi ser dermed at dette kan ha svekket datainnsamlingen.

For det andre ble fokuset på teorien endret etter at intervjuene ble utført, da vi oppdaget en ny vinkling som bedre kunne svare på temaet. Dette medførte også at problemstillingen ble forandret underveis i oppgaven. Likevel brukte vi informasjonen vi hadde, da den fortsatt ble ansett som relevant. Vi erkjenner at en oppdatert intervjuguide og nye intervjurunder, etter endret teorifokus kunne gitt bedre kvalitet på våre funn i henhold til problemstillingen.

For det tredje vil vi også påpeke at en forhåndsdefinering av følelser for respondentene kan være grunnlag for feilkilde. Dette kan ha tvunget dem til å velge følelser de ellers ikke ville brukt for å beskrive sin opplevelse. Videre har vi sett i ettertid en svakhet ved å be respondentene om å velge ut fire følelser da hver kategori i denne oppgavens modell kun inneholder tre følelser. Dette har medført at respondentene sine følelser automatisk har fordelt seg i mer enn én kategori.

Videre erkjenner vi at ulik begrepsforståelse kan ha påvirket svarene fra respondentene. De kan ha forstått begrepene annerledes enn oss og hver enkelt respondent kan ha hatt ulik oppfattelse av begrepene. Dette kunne vært gjort annerledes ved å tydeliggjøre forståelse av de ulike begrepene, da noen av respondentene hadde problemer med å svare på spørsmålene. Det førte dermed til vanskeligheter for tolkning av informasjon. Et annet moment som også kan trekkes frem her er at vi har tatt for oss et tema som kan ha vært personlig og sensitivt for noen. Vi vet ikke om respondentene har hatt nok tillit til oss til å svare helt ærlig. Vi ser for eksempel at noen av respondentene ga uttrykk for at følelser var et vanskelig tema å snakke om.

Grunnet sårt og personlig tema kan det også tenkes at enkelte var forsiktige med å oppgi fullstendig og korrekt informasjon. Man kan dermed ikke gi noen garanti for denne informasjonen. Vi fikk også utdelt et møterom som utover dagen ble veldig varmt. Det kan tenkes at det var med på å skape en ukomfortabel setting ved at konsentrasjonen ble påvirket. Flere respondenter kommenterte dette. Et annet forstyringsmoment kan ha vært andre kollegers uvisshet om at vi utførte intervjuer på dette møterommet, da døren ble åpnet noen ganger i løpet av undersøkelsen. Videre har all informasjon til respondentene gått gjennom vår kontaktperson og vi var dermed uvitende om hvor forberedt de var før intervjuet. Det viste seg at noen av respondentene var klar over temaet på forhånd og andre ikke. Hvor forberedt den enkelte var kan ha påvirket deres informasjon til oss (Jacobsen 2015, 241-244).

For det sjette er fremgangsmåten for å innhente respondenter et etisk dilemma som kan diskuteres. Dette ble gjort via vår kontaktperson og er dermed besittende med informasjon om hvem som har deltatt i våre intervjuer. Dette kan ha ført til at enkelte respondenter kan gjenkjennes av vår kontaktperson i bedriften. Det kan også tenkes at respondentene har tilbakeholdt informasjon i frykt for å bli gjenkjent av kontaktpersonen. Likevel har vi vært påpasselig under hele prosessen for å holde respondentenes identitet anonyme og forsikret oss om at spesielle særtrekk blir tilfredsstillende anonymisert. Dersom utvalget av respondenter hadde vært større, hadde risikoen ved gjenkjennelse vært redusert (Jacobsen 2015, 50). Det er viktig å merke seg at noe relevant informasjon har blitt utelatt fra analysen grunnet avtalen om anonymitet.

Det er videre viktig å merke seg respondentenes opplevelse er en sum av deres informasjon, tolket som enten positivt eller negativt. Denne fortolkningen kan man ikke med sikkerhet si at er en helt riktig gjengivelsen av virkeligheten (Jacobsen 2015, 229). Vi har ikke gjennomført respondentvalidering, som kunne gitt en bekreftelse på vår tolkning av deres opplevelse (Jacobsen 2015, 233-234). Intern gyldighet er likevel noe vi har etterstrebet ved å være kritiske gjennom hele analysen og drøftingen. Videre ser man at hver respondent har gitt informasjon som tilsier både en positiv og negativ opplevelse. Dermed har en positiv opplevelse også elementer av en negativ reaksjon og negative følelser. Det samme gjelder en negativ opplevelse som kan inneholde positive reaksjoner og følelser. I lys av dette er det grunn til å være kritisk til funnene. Likevel har vi forankret undersøkelsen i teorien til Mishra og Spreitzer (1998) som har vært en pekepinn for hvordan gå frem for å forklare gjenværende ansattes opplevelse og hvilke faktorer som kan påvirke denne opplevelsen. Dette kan ha vært

med på å styrke begrepsvaliditeten i oppgaven (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 70).

En annen faktor som i stor grad kan ha påvirket våre funn er at flere av respondentene fortsatt befinner seg i en usikker posisjon knyttet til nedbemanning. Dette kan motstride teorien som beskriver gjenværende ansatte etter endt nedbemanning. Likevel er det viktig å få frem at vi ikke var klar over dette før intervjuene ble foretatt.

Avslutningsvis ser vi svakheter ved at vi er uerfarne forskere som studenter i slutten av et bachelorløp. Det vil derfor i noen grad være feil og mangler ved måten vi intervjuet og tolket dataene på.

Videre forskning

7

7.0 Videre forskning

Omstillingsprosessene som har skjedd i offshore-næringen de to siste årene har vært både omfattende og smertefulle for store deler av leverandørnæringen til olje- og gassnæringen. I og med at leverandørnæringen til offshore-industrien i Norge i all hovedsak har sine aktiviteter innenfor geografiske avgrensede områder, har dette også medført en forsterket negativ effekt av disse omstillingsprosessene. Et eksempel her er Rogaland som er Norges ”oljehovedstad” og som dermed har fått en ekstra stor regional effekt av den såkalte oljekrisen. Her har arbeidsledigheten økt mest (E24b).

Vi har i vår drøfting tatt utgangspunkt i et selskap på Østlandet. Her er det grunn til å anta at de individuelle konsekvensene for den enkelte arbeidstager ved en eventuelle oppsigelse er noe mindre enn for eksempel i Stavanger. Dette fordi arbeidsmarkedet på Østlandet er mer variert og således mer uavhengig av konjunktursvingninger innenfor en bransje.

En videre forskning rundt vår problemstilling knyttet de gjenværende ansattes opplevelse av en nedbemanningsprosess anbefales ved å utføre tilsvarende undersøkelser blant bedrifter i andre regioner i landet. Dette vil kunne bidra til å påvise om forskjellene mellom det samlede arbeidsmarkedet innenfor den gitte regionen vil påvirke de ansattes opplevelse rundt nedbemanningsprosesser i egen bedrift. En videre forskning kan også inneholde intervju av lederne for å se etter sammenhenger eller ulikheter i hvordan de oppfatter nedbemanningen i forhold til de gjenværende ansatte.

Avslutningsvis kan en videre forskning bli lagt opp rundt det å gjennomføre tilsvarende undersøkelser inn mot ansatte som opplever nedbemanningsprosesser i andre næringer enn olje-og gass. Man kan for eksempel undersøke om opplevelsen av nedbemanning blant de ansatte er ulik i sektorer som oppfattes som fremtidsrettede og mer bærekraftige enn olje og gass-industrien.

Konklusjon

8

8.0 Konklusjon

Målet med denne undersøkelsen var å avdekke om gjenværende ansattes positive eller negative opplevelse av nedbemanning er påvirket av faktorene tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforholdet. Mishra og Spreitzer (1998) kategoriserer gjenværende ansattes opplevelse, der de hevder at disse faktorene kan påvirke opplevelsen av nedbemanningen (Mishra og Spreitzer 1998, 567). Deres forskning er basert på tidligere funn fra blant annet Joel Brockner (1992, 15-17) og Richard Lazarus (2006, 98). Videre viser også en undersøkelse av Ekdale, Tully og Singer (2015, 388) samme mønster slik som Mishra og Spreitzer hevder.

Gjennom vår kvalitative undersøkelse har vi besvart problemstillingen: *“Har de gjenværende ansattes positive eller negative opplevelse av nedbemanning en sammenheng med opplevd tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforhold?”*

Undersøkelsen viser for det første at respondentene opplever nedbemanningen forskjellig, der noen har positiv opplevelse og andre har negativ opplevelse av den. Videre ser vi at det er flere ulike faktorer som kan påvirke de gjenværende ansattes opplevelse av en nedbemanning.

Våre funn viser at faktorene tillit, rettferdighet, myndiggjøring og endring i arbeidsforhold kan påvirke gjenværende ansattes opplevelse av en nedbemanning i ulik grad. Tillit og rettferdighet er de faktorene som viser størst sammenheng med opplevelsen. Vi ser også at tilliten deres kan knyttes til hvordan gjenværende ansatte vurderer kvalitet og mengde på informasjon fra ledelsen og om de har en passiv eller aktiv reaksjon. Mange av respondentene uttrykker at utvelgelsen har vært urettferdig selv om det også vises forståelse for situasjonen. Vi ser at myndiggjøring i noen grad er i samsvar med opplevelsen av nedbemanning. Det er imidlertid vanskelig å si noe om grunnlaget for sammenhengen, da informasjonen fra respondentene knyttet til myndiggjøring var vanskeligere å tolke. Vi kan dermed ikke konkludere like sikkert om denne faktoren er påvirkende for respondentens opplevelse. Det var få respondenter som erfarte endring i arbeidsforholdet som følge av nedbemanningen. Av de berørte var det imidlertid en klar påvirkende faktor for deres opplevelse.

Avslutningsvis ser vi at det er faktorene tillit til ledelsen og opplevd rettferdighet som viser størst samsvar med de gjenværende ansattes opplevelse av nedbemanning. Faktorene

myndiggjøring og endring i arbeidsforhold viser også en sammenheng, men ikke i like stor grad.

Litteraturliste

9.0 Litteraturliste

- Amundsen, Oscar og Trond Kogsvik. 2008. *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Appelbaum, Steven H, Claude Delage, Nadia Labib og George Gault. 1997. "The survivor syndrome: aftermath of downsizing" *Career Development International*, 2(6): 278-286.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Birkmann Svend og Steinar Kvale, 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids – og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Brockner, Joel. 1992. "Managing the Effects of Layoffs on Survivors". *California Management Review*, 34(2): 9-28. Business Source Complete (5615738).
- Brockner, Joel, Steven L. Grover og Mauritz D. Blonder. 1988. "Predictors of Survivors' Job Involvement Following Layoffs: A Field Study". *Journal of Applied Psychology*, 73(3):436-442. Business Source Complete (5097828).
- Eikeland, Morten. 2009. "God ledelse i nedgangstider" *AFF*, 23. januar. Lesedato 23. mai 2016: <http://www.aff.no/publikasjoner/god-ledelse-i-nedgangstider>
- Ekdale, Brian, Melissa Tully og Jane B. Singer. 2015. "Newswork with a culture of job insecurity: Producing news amidst organizationsl snf industry uncertainty." *Journalism Practice*, 9(3):383-398.
- E24a. 2016. "Nå er oljeprisen på sitt årsbeste for 2016." *E24*, 7. mars. Lesedato 22. mai 2016: <http://e24.no/energi/oljebremsen/naa-er-oljeprisen-paa-sitt-aarsbeste-for-2016/23632839>

- E24b. 2016. "Nær 100.000 arbeidsledige i år". *E24*, 2. mars. Lesedato 22.mai 2016:
<http://e24.no/jobb/oljebremsen/naer-100-000-arbeidsledige-i-aar/23629412>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3.utg. Livonia Print Sia: Cappelen Damm AS.
- Johannesen, Tufte og kristoffersen. 2015. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- John Rawls. 2009. "A theory of justice". 1.utg. Cambridge: Harvard University Press.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larue Tone Hosmer 1995. "Trust: the connecting link between organizational theory and ethics". *Academy og Management Review*, 20(2):379-403
- Lazarus, Richard S. 2006. *Stress og følelser - en ny syntese*. København: Akademisk Forlag.
- Mishra, Aneil K og Gretchen M. Spreitzer 1988. "Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign". *Academy of Management Review*, 23(3):567-588. Business Source Complete (926627).
- Nesheim, Torstein. 2003. "Bemannings tiltak som kriseløsning: Determinanter og konsekvenser for endringskapasitet." *Søkelys på arbeidslivet*, 30(3): 222-234.
Lesedato 28. januar 2016:
https://www.idunn.no/spa/2013/03/bemannings_tiltak_som_kriseloesning_determinanter_og_konsekvr.
- Parker, Sharon og Toby D. Wall. 1998. *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-being and Effectiveness*. London: Sage Publications

- Petro. 2016. "28 000 oljejobber borte." 16. januar. Lesedato 22. Januar 2016:
<http://petro.no/28-000-oljejobber-borte/34725>
- Robbins, Stephen P. og Timothy A. Judge. 2012. *Organizational Behavior*. 15. utg.
Edinburgh Gate, England: Pearson Education.
- Robert Huseby. 2012. "Likheter og rettferdighet - G.A. Cohens kritikk av John Rawls." *Nytt norsk tidsskrift*, 29(2):148-155. Idunn.
- Roderick M. Kramer. 1999. "Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions". *Annual Review of Psychology*, 50(1):569-598.
- Rousseau, Denise M. 1989. "Psychological and Implied Contracts in Organizations. " *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2): 121-139. Business Source Complete (17990628).
- Saksvik, Per Øystein 2011. "Å leve med omstilling". I Einarsen og Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*, 199. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schindler, Paul L. og Cher C. Thomas. 1993. "The structure of interpersonal trust in the workplace." *Psychological Reports*, 73(2):563-573.
- Store medisinske leksikon 2016. "Følelse". Lesedato 06. april 2016:
<https://sml.snl.no/følelse>
- Store norske leksikon 2009a. "Opplevelse". Lesedato 8.mai 2016:
<https://snl.no/opplevelse>
- Store norske leksikon 2016b. "Følelse". Lededato 06. april 2016:
<https://snl.no/følelse>
- Store norske leksikon. 2016c. "Rettferdighet". Lesedato 3. mai 2016:
<https://snl.no/rettferdighet>.

Sverdrup, Therese E. 2014. "Psykologisk kontrakt- et nytt lederperspektiv?" *Magma*, (5).

Lesedato 05. mai 2016: <https://www.magma.no/psykologisk-kontrakt>.

Thomas, Kenneth W. og Betty A. Velthouse. 1990. "Cognitive Elements of Empowerment:

An "Interpretive" Model og Intrinsic Task Motivation on." *Academy og Management Review*, 15(4):666-681. Business Source Complete (4310926).

Vestviken 24. 40 ansatte må gå. Lesedato 22. januar 2016

<http://www.vestviken24.no/vv24naringsliv/40-ansatte-ma-ga/s/5-83-16159>

Vedlegg 1
Intervjuguide – Bacheloroppgave 2016

Fortelle litt om oss selv

Hei, velkommen... Presentere oss selv... Takke respondent for deltakelse

- Fortelle litt om prosjektet og hvilke spørsmål vi kommer til å stille.
- Verdifullt for oss og for dere
- Betydningen av å være med på intervjuet, om tilbakemelding og resultat.
- Informere og garantere om anonymitet.
- Gå gjennom hvordan intervjuet dokumenteres, og hva som skal gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet.
- Garantere anonymitet
- Informere om rett til å avbryte intervjuet når som helst
- Antyde hvor lenge intervjuet vil vare

Respondent **1 2 3 4 5 6 7 8**

Generell informasjon om intervjuobjektet

→ *Alder?*

Er du mellom: 20-30 år, 30 - 40 år, 40-50 år, 50-60 år, 60-70 år eller eldre?

→ *Kjønn?*

→ *Har du barn? / Hvor mange?*

➤ *Er du aleneforsørger?*

→ *Hva er utdannelsesbakgrunnen din?*

Arbeidsbakgrunn

1. Kan du fortelle litt om din arbeidsbakgrunn?

→ *Erfaring?*

→ *Nåværende stilling?*

→ *Hvor lenge har du arbeidet her? (Ansiennitet)*

2. Kan du fortelle om dine arbeidsoppgaver i bedriften? (arbeidsoppgaver/work design)

Elementer som kan påvirke reaksjon

3. Endret arbeidsoppgavene dine seg som følge av nedbemanningsprosessen? Med tanke på mengde, innhold, ansvar?

→ Hvordan har du opplevd disse endringene? *Positivt, negativt*

→ Opplevde du endringene som en trussel eller mulighet?

4. Hvordan er din tillit til ledelsen som utfører nedbemanningen?

→ Har tilliten din til ledelsen endret seg?

5. Hvordan vurderer du kvalitet og mengde på informasjon fra ledelsen gjennom nedbemanningsprosessen?

6. I hvilken grad føler du at du kan styre din egen arbeidsdag og ta egne beslutninger?

→ Har nedbemanningen ført til at dette har endret seg? (Myndiggjøring)

→ Kan du beskrive hvorvidt du har evne og kapasitet til å håndtere nedbemanningen?

7. Hvor rettferdig synes du nedbemanningen har vært? (Utvelgelsen)

→ Hvorfor / hvorfor ikke?

Følelser

8. Nå vil jeg legge fram lapper med følelser og ønsker at du svarer hvilke av de som har dominert hos deg.

- plukke ut 4 stykker

Strek under de fire følelsene som ble valgt:

Obliging (imøtekommende) Rolig, lettelse, tilknytning	Hopeful (håpefull) Håp, iver, optimisme
Fearful (engstelig) Frykt, engstelse, hjelpeløshet	Cynical (kynisk) Sinne, aggresjon, avsky

→ Hvorfor følte du dette?

→ Hvordan reagerte du?

→ Forandret følelsene og reaksjonene dine seg underveis i prosessen?

➤ Hvorfor / hvorfor ikke?

→ Hvilke følelser sitter du igjen med nå?

➤ Hva tror du dette skyldes?

**Plassere de i modellen etter følelser og reaksjoner*

** Følelser (sammenheng mellom aktiv/passiv og konstruktiv/destruktiv)*

Deltakelse (aktiv/passiv)

9. Hvordan deltok du i nedbemanningsprosessen?

→ Påvirket du prosessen på noen måte?

➤ Var dette på eget initiativ?

→ Følte du en iver til å engasjere deg, og på hvilken måte?

➤ Hvorfor / hvorfor ikke?

** Aktiv/passiv*

Trussel eller mulighet (Konstruktiv/ destruktiv)

10. Så du på nedbemanningen som en mulighet eller trussel for din stilling?

→ Hvorfor?

→ Hvilke muligheter / trusler så du?

Erfaring

11. Har du opplevd nedbemanningsprosesser før?

→ Tror du tidligere erfaring har påvirket din reaksjon i forhold til denne nedbemanningsprosessen?

Avslutning

12. Hvordan vil du beskrive din generelle opplevelse av denne nedbemanningsprosessen?

→ Vil du legge til noe informasjon?

13. Hvilke følelser sitter du igjen med nå?

14. Vil du legge til noe?

Vedlegg 2

Transkribert intervju 3 – Bacheloroppgave 2016

Respondent 1 2 3 4 5 6 7 8

Generell informasjon om intervjuobjektet

→ Alder?

- Anonymisert

→ Har du barn?

- Anonymisert

→ Er du alene forsørger?

- Anonymisert

Arbeidsbakgrunn

1. Kan du fortelle litt om din arbeidsbakgrunn?

- Anonymisert

→ Og din nåværende stilling, kan du fortelle litt om den?

- Anonymisert

2. Arbeidsoppgavene dine her, kan du fortelle litt om de?

- Anonymisert

Elementer som kan påvirke reaksjon

3. Har arbeidsoppgavene dine endret seg, som følge av denne nedbemanningsprosessen?

Noe, jeg har vært innenfor noen andre felt fordi det har vært litt stille på prosjektfronten i periode og da har jeg prøvd meg på litt andre områder.

→ Så det har vært litt variert innhold da?

Litt annet innhold enn det jeg vanligvis har.

→ Mengden, har det blitt mer eller mindre arbeid?

Litt begge deler, perioder med litt mindre også har det vært kanskje litt mer en periode også, siden man har kommet litt inn i sånne andre småprosjekter for kanskje andre har gått ut, fordi de har blitt permittert. Også er det de som sitter igjen har kanskje fått litt andre arbeidsoppgaver, litt flere, men jeg føler nå at det har vært litt mer igjen.

→ Har du fått noe mer ansvar?

Ja

→ Hvordan har du opplevd disse endringene? (Mer ansvar, endring i innhold)

For min del, så har det egentlig vært åleireit å prøve seg på litt andre områder, men det kan være litt frustrerende og da, at man blir kastet inn i nye ting som kanskje ikke du har vært med på fra starten av prosjektet, særlig da. Det er jo greit å kunne litt om bakgrunnen for ting. Men for min del så har det vært litt sånn berikende å få prøve noen andre områder og.

→ Så du har hatt positiv opplevelse av endringene?

Ja, egentlig har jeg hatt det altså.

→ Så du på endringene som en trussel eller mulighet?

Mulighet

4. Hvordan er din tillit til ledelsen som har utført nedbemanningen?

Litt variert, det spørs hvilket nivå man snakker om. Det har vært litt begge deler. Vanskelig for dere å få noe eksakt. Men egentlig synes jeg det har vært veldig profesjonelt, gjort ganske riktig i forhold til hva vi trenger og hvorfor vi må nedbemanne og at det er naturlig at noen må gå fordi vi har ikke arbeidsoppgaver, så er det litt om ansiennitet og hvilke arbeidsoppgaver man trenger her på huset. Så er det kanskje noe man føler har vært litt urettferdig, at de skal gå i forhold til noen andre, at vi står kanskje litt nærmere i forhold til det faglige, at vi kjenner kanskje litt bedre enn den faggruppa som har tatt avgjørelsen.

→ Har tilliten til ledelsen endret seg?

Nei, egentlig ikke. Jeg synes ikke det, nei.

5. Og hvordan vurderer du kvalitet og mengde på informasjon som ledelsen har kommet med underveis i prosessen?

Vi synes jo alltid det er for lite informasjon, vi vil gjerne vite ting hele tiden, hva som forgår. Og selv om det ikke skjer noe, så vil vi vite det også. Så vi synes jo alltid det er for lite informasjon fra ledelsen. Så de kunne vært flinkere å bare si ifra hele tiden om hva ståa er og

hva vi vet akkurat nå. Så det synes vi som en gjennomgang, at det er alltid for lite informasjon.

6. I hvilken grad føler du at du kan styre din egen arbeidsdag?

Noe, det er jo oppgaver som må gjennomføres som er styrt ovenfra, som er prosjektet, ja det ansvaret man har. Så er det jo litt frihet til å kanskje vurdere litt, ja hvordan vi gjør det og vi er jo ganske fleksible her synes jeg egentlig. Men samtidig så har vi jo milepæler og vi må jo forholde oss til de arbeidsoppgavene som er satt og når ting skal være ferdig og, så vi er jo begrensa egentlig og den friheten vi har da på en måte, ja.

→ Har nedbemanningen ført til at dette har endret seg?

Den friheten?

→ Ja, eller hvordan du kan styre arbeidsdagen din?

Nei, det synes jeg ikke for min del. Synes ikke det.

→ Kan du beskrive hvordan du føler at du har hatt kapasitet eller evne til å håndtere nedbemanningen?

Hvordan jeg har håndtert det? Det blir vel, hva skal jeg si, hvordan vi håndterer det. Man står jo på sånn som man vanligvis gjør, tar i mot informasjon man har og håper på at ting skal gå bedre og at ting endrer seg i markedet og man kanskje ikke blir så berørt av det og at andre ikke blir så berørt at det. Men jeg føler ikke at man gjør så mange andre ting. Kanskje man har vært litt mer på vakt, jeg vet ikke, hva skal jeg si.. om man har gjort noe annerledes enn i forhold til en ansatt.. Jeg føler kanskje ikke at jeg, nei.. ikke noe jeg kommer på som jeg har gjort annerledes. Man blir veldig villig til å ta de oppgavene man får, ikke sant. At man er litt mer på tilbyderer og er kanskje villig til å utføre ting da. Prøve å tilpasse seg, endre seg og kanskje man kan lære seg nye ting.

→ Har du hatt tider sånn at du føler at det er vanskelig å takle situasjonen, når du har vært midt oppi det?

Man har jo følt seg litt trua selv. Alle som er her har jo gått og kjent litt på den følelsen ”åh, gud er det min tur til å gå neste gang”, når det kommer permitteringer og man har jo kjent litt på den følelsen at først tenker man: ”åh, det hadde kanskje vært deilig med en liten pause, også begynner man å tenke at hvis man skal være realistisk, så tror jeg ikke det er noe

hyggelig uansett. Det er den selvfølelsen, det er den som er verst med. At man må hele tiden si til seg selv at det kanskje ikke er DEG som personlig, eller de evnene du har, men at det er markedet som er sånn det er, men det er ganske vanskelig. Det går liksom veldig innpå en og man får sånn knekk i selvbilde på en måte. Når du får en sånn varsel at det er permitteringer, så blir man litt sånn deprimert på en måte, eller ja man... Tror det er mer enn man egentlig tror når man snakker om det. Så jeg har nok hatt litt den følelsen, uten at jeg har vært veldig berørt. Man har jo fått noen varsel, men det har liksom hele tiden komme nye jobber. Så jeg har klart å, enn så lenge å være her. Men jeg har jo kjent på den følelsen.

7. Hvor rettferdig synes du nedbemanningen har vært?

Ja, det er ikke alltid like rettferdig. Det er noen jeg ser tydelig at noen går ut før andre i forhold til arbeidsoppgaver og hva man.. Mens andre synes jeg blir litt urettferdig, så det er litt sånn begge deler. Det er jo egentlig aldri helt rettferdig, men stort sett så ser jeg jo litt behovet, hvorfor noen må gå i forhold til andre, men av og til er det helt motsatt igjen da, at man føler at det er litt urettferdig. Så, til dels urettferdig.

→ Vet du hvorfor du føler at det er urettferdig?

Nei, kanskje man føler at det er mennesker som har vært der og er flinke faglig, og har vært der i alle år, hvorfor skal de gå, at du får en sånn kollegial følelse, at vi er liksom jobbet sammen i mange år og at man får et forhold til folk etter så mange år, også er det litt mer da at det føles urettferdig at noen skal gå og ikke andre. Men sånn er det jo i nedbemanning, at det er en liten del som må finne på noe annet.

Følelser

8. Vi har med oss noen lapper med forskjellige følelser, også ønsker jeg at du velger ut de følelsene som har dominert mest hos deg. Det vil være et ganske bredt spekter av følelser, også kan du bare ta den tiden du trenger og plukke ut fire stykker.

Da tar jeg de jeg føler og lar de andre ligge igjen.

- Hjelpeløshet: Man føler seg litt hjelpeløs når det kommer en situasjon hvor du tror kanskje at du står der uten jobb, hva gjør man nå liksom? Og hele situasjonen, selv om man har nettverk rundt seg her, så er det liksom deg selv uansett som står oppi det, hvor man da kan føle at man er litt hjelpeløs.
- Engstelse: jeg var litt engstelig og det er man naturligvis hvis man plutselig står der uten jobb, hvis man går og kjenner på det at man plutselig ikke har jobb, så er man litt

engstelig. For situasjonen, med det daglige, på arbeidsplassen, og samtidig føler man litt

- Håp: at man kanskje kan gjøre noe annet i livet. At det gir meg et håp at nå fikk jeg et spark bak, at nå er det på tide å gjøre noe annet. Så det har vært noen sårne perioder hvor jeg har vært veldig oppe, nå skal jeg begynne å gjøre noe annet, kanskje jeg skal begynne å studere igjen, eller kanskje jeg skal søke noe eller gjøre noe som jeg aldri har gjort før, men alltid drømt om. Man kommer liksom opp der i perioder, også plutselig skjønner man at nei, du er i en alder nå som tilsier at det er ikke så lett, også dette man liksom litt ned igjen, og tenker at.. Nei, det var ikke så enkelt som du tror, det koster penger. Så jeg føler liksom at håpet har gått litt sånn i bølger da, på hvordan du ser situasjonen din. Det er veldig opp i perioder, du har liksom akkurat vært der i den nyåpna bedriften din eller studiet som man skal starte på også plutselig skjønner man at.. Nei, det er ikke så enkelt.
- Tilknytning: Kanskje den tilknytningen man har til arbeidsplassen, som man har vært i, med kolleger som betyr veldig mye, at plutselig så skal de bort. At man har kjent litt den tilknytningen. Vet ikke om det er riktig ord å bruke her da, men det er kanskje de som er nærmest av de lappene.

→ Hvordan reagerte du på nedbemanningen?

Det er alltid trist når en bedrift skal nedbemanne, for man vet jo at det alltid er noen som må gå, og det er jo gode kolleger som man har et forhold til og stemningen på huset blir jo også litt sånn tyngre, mye snakk og mye negativt rundt det. Så det er ikke noe man ønsker å havne opp i.

→ Har følelsene og reaksjonene dine forandret seg underveis i prosessen?

Ja, jeg synes kanskje de første rundene vi hadde så ble du veldig engstelig, at du er nervøs for hva som skjer med deg også blir man litt vandt med det, fordi man er flere som blir berørt. Man prater mye sammen, du får kanskje litt mer informasjon om hva som egentlig skjer. Hvis du havner i den situasjonen, så må man finne ut at man kanskje klarer seg likevel. Så det svinger litt underveis synes jeg. Fra at det kanskje var litt skummelt i starten, så blir man litt mer tryggere på situasjonen, fordi de andre har jo klart seg, så vi klarer oss jo vi også.

→ Vet du hvorfor følelsene dine har forandret seg?

Det er vel kanskje den informasjonen man har fått underveis, fra hele prosessen da, ikke bare arbeidsgiver, men man skaffer seg litt informasjon selv på situasjonen, at man lærer seg alt rundt det. Når du får mye informasjon, blir man tryggere i situasjonen, også det at det er flere som står sammen, er også nyttig.

→ Hvilke følelser sitter du igjen med nå?

Nå er jeg jo fortsatt i jobb, og det ser ut som om det er, at det er en, skal ikke si varig, men at det er en stund, et lite perspektiv på det. Man føler jo at man er ikke helt trygg noe sted, sånn i bransjen her nå. Men jeg føler kanskje litt mer lettelse, at ting har roet seg litt for min del, og for flere rundt meg. Fordi at jeg kanskje har fått en litt annen type arbeidsoppgave akkurat nå, i en periode. Men jeg synes jo det er litt frustrerende å se alle rundt meg som går og er litt engstelig og må kanskje forlate oss. Man har jo den følelsen for kolleger.

→ Har følelsene forandret seg i forhold til disse lappene, i forhold til de du følte da og hvordan du føler det nå?

Kanskje litt med optimisme for min del akkurat nå, enn forhold til det det var for et halvt år siden. Jeg har aldri følt noe avsky og sinne, eller lettelse heller. Nei, jeg føler vel at jeg er litt på samme sted. Det er kanskje de jeg har vært innom, jeg har kanskje ikke vært så veldig hjelpeløs nå, at den kanskje har forandret seg litt, nå som man har fått litt mer trygghet til situasjonen, når man har fått litt mer informasjon om markedet og situasjonen på huset og litt mer fra ledelsen.

Deltakelse (aktiv/passiv)

9. Hvordan deltok du i nedbemanningsprosessen?

Jeg var vel en ansatt som bare fikk informasjon om tilstanden på huset. Så jeg/vi er jo i en situasjon hvor vi sitter og tar i mot det som skjer i markedet og får beskjed om at det er planlagt nedbemanning. Så vi sitter jo egentlig og venter på hva som skjer videre og hvem som får brev i posten, og at du er den som kanskje bli permittert nå. Så det er vel den deltakelsen vi har hatt da, vi som sitter på den stillingen her. Det har ikke vært noen sann påvirkning, det er ledelsen som sitter med den.

→ Så du har ikke påvirket prosessen på noen måte?

Jeg har ikke vært med på å påvirke prosessen, hvis det var det du tenkte på?

→ Følte du en iver til å engasjere deg i prosessen?

Både ja og nei, man blir jo ivrig i forhold til de rettighetene man sitter med kanskje, at man er med i litt sånn fellesskap, at man hjelper hverandre litt der, og støtter hverandre. Men ikke til selve prosessen. Der er det ikke så veldig mye vi kan gjøre, vi kan jo være med å prate og påvirke på den måten, kanskje litt mer enn før.

→ Vet du hvorfor du har følt den iveren du følte til å engasjere deg, eller hvorfor ikke?

Ja, det er kanskje den kollegiale, at vi er liksom et team, som står sammen, at vi passer litt på hverandre på en måte, at vi har litt følelser for alle som blir berørt, at man vil hjelpe hverandre og stå sammen.

Trussel eller mulighet (Konstruktiv/ destruktiv)

10. Så du på nedbemanningen som en mulighet eller trussel for din stilling?

En trussel.

→ Hvorfor følte du det?

Nei, for min stilling som en trussel at man skal gå. Man får jo ikke noen annen mulighet, det er jo enten å bli eller gå. Noen har kanskje fått muligheten til å få prøve seg i et annet fagfelt og det har jo jeg fått, så jeg har egentlig vært veldig heldig der, synes jeg selv da, som har fått prøve meg på litt andre arbeidsoppgaver, så det har jo vært også en mulighet da, for meg.

→ Så mulighet du så, var andre arbeidsoppgaver?

Ja, nytt fagfelt å lære seg, litt nye ting.

Erfaring

11. Har du opplevd nedbemanningsprosesser før?

Ja

→ Tror du at den erfaringen har påvirket din reaksjon?

Ja, kanskje at man har vært igjennom det en gang tidligere og tenkt at det er sånn som skjer i markedet, det går opp og ned og vi vet at det går bra igjen, at det alltid har gjort det. Det kommer perioder hvor det er litt mindre som skjer i markedet, også svinger det veldig. Nå synes jeg det har vært veldig langvarig i forhold til hva vi er vant til. Det er vel kanskje derfor vi har følt litt mer hjelpeløshet, i forhold til hvordan de tidligere prosessene har vært, hvor det

er en liten periode, også ser vi at markedet endrer seg og jobbene kommer inn. Men nå har det vært veldig lenge mellom hver, så da ser vi kanskje litt mørkere på det enn det vi gjorde sist gang vi hadde en sånn runde.

Avslutning

12. Hvordan vil du beskrive din generelle opplevelse av denne nedbemanningsprosessen?

Det har vært litt variert, jeg synes det har vært litt vanskelig til tider. Man føler seg jo litt lite verdt på en måte, når du får beskjed om at vi har ikke bruk for deg noe mer. Man føler litt sånn mindreverdighets komplekser, på en måte, at man ikke strekker til godt nok og de har ikke bruk for meg lenger og det er første reaksjonen man får også skjønner man at det kanskje ikke er så ille likevel, det er andre ting som styrer det. Det har svingt veldig, men jeg har jo vært innom alle følelsene der på selvfølelsen, det går det jo veldig på det når det gjelder permitteringer, så får man en sånn sving der.

13. Hvilke følelser sitter du igjen med nå?

Akkurat nå som jeg liksom har fått litt andre arbeidsoppgaver, så føler jeg for min del at det har vært litt lærerikt, fordi jeg har til dels fått lært meg et nytt fag, som jeg synes er litt spennende. Som er en sånn periode før det andre tar seg opp litt. Så det har vært ålreit, men samtidig så føler man at det er litt kjedelig situasjon med alle de andre som sitter der og må gå. Man føler jo veldig for de også. At man kanskje er en av de heldige som sitter her, samtidig som man har litt følelse for de andre som går i usikkerhet og skal kanskje ut i arbeidsledighet en periode. Så det er litt både og, man kjenner seg heldig selv, men man får en sånn følelse for andre at det er litt urettferdig på en måte.

Vil du legge til noe informasjon?

Nei, jeg vet ikke om det er jeg kommer på utover dette her.

Kan vi spørre om utdanningsbakgrunn?

Anonymisert